

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

В. І. Торкатюк, А. Л. Шутенко, В. В. Коненко

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
**З ДИСЦИПЛІНИ**

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**

*(для студентів 5 курсу денної форми навчання  
спеціальності 8.03050901 «Облік і аудит»)*

**Харків**  
**ХНАМГ**  
**2012**

**Торкатюк В. І.** Конспект лекцій з дисципліни «МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 8.03050901 «Облік і аудит») / В. І. Торкатюк, А. Л. Шутенко, В. В. Коненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 76 с.

Автори: д. т. н. В. І. Торкатюк,  
к. е. н. А. Л. Шутенко,  
к. е. н. В. В. Коненко

Рецензент: доц., к.е.н. Г. Г. Соболева

Конспект лекцій складено відповідно до навчальної і робочої програми з курсу «Менеджмент персоналу» для студентів спеціальності 8.03050901 «Облік і аудит» з метою сприяння глибшому вивченню курсу й закріпленню теоретичних знань.

Рекомендовано кафедрою економіки будівництва,  
протокол №5 від 28 січня 2012 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>5</b>
<b>ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1.</b>	
<b>ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ</b>	
<b>ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Менеджмент персоналу як соціальне явище .....	6
1.2. Менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище і сфера професійної діяльності .....	7
1.3. Персонал організації .....	11
<b>ТЕМА 2. СТРАТЕГІЯ ТА ПОЛІТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>13</b>
2.1. Чинники стратегії та політики менеджменту персоналу	13
2.2. Залежність стратегії та політики менеджменту персоналу від генеральної стратегії розвитку організації .....	14
<b>ТЕМА 3. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ .....</b>	<b>17</b>
3.1. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу .....	17
3.2. Інформаційна база менеджменту персоналу .....	18
3.3. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу .....	20
3.4. Технічне забезпечення менеджменту персоналу .....	20
3.5. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу .....	21
<b>ТЕМА 4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>23</b>
4.1. Особистісні якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу .....	23
4.2. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу .....	25
4.3. Комунікації в управлінні персоналом .....	26
4.4. Типи і причини конфліктів та методи їх розв'язання ...	29

## **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2.**

### **КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ**

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ .....	33
5.1. Об'єктивні й суб'єктивні чинники зміни потреб організації в персоналі .....	33
5.2. Методи визначення потреб організації у персоналі .....	36
ТЕМА 6. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ .....	40
6.1. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності.....	40
6.2. Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві .....	42
6.3. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, система безперервного навчання персоналу .....	45
ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ .....	48
7.1. Види, фактори та показники руху кадрів.....	48
7.2. Основні процеси руху кадрів.....	49
ТЕМА 8. СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ПРАЦІ .....	52
8.1. Поняття, фактори і елементи умов праці .....	52
8.2. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.....	54
8.3. Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві .....	55
ТЕМА 9. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ .....	58
9.1. Мотивація персоналу: сутність та значення.....	58
9.2. Матеріальна мотивація трудової діяльності .....	60
9.3. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності .....	62
ТЕМА 10. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ .....	65
10.1. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні .....	65
10.2. Витрати на персонал .....	67
10.3. Організаційна ефективність менеджменту персоналу .....	71
10.4. Економічна ефективність менеджменту персоналу .....	72
<b>СПИСОК ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>74</b>

## ВСТУП

Світовий досвід управління виробництвом переконує, що вирішальним чинником стабільного й тривалого функціонування різноманітних організацій, їхнього поступального розвитку є високоякісний менеджмент у широкому розумінні й менеджмент персоналу зокрема.

У ринкових умовах господарювання суттєво змінюється роль працівника, який з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробництва, може й бажає брати участь в управлінні, прийнятті рішень не лише тактичного, а й перспективного значення. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал, на його розвиток вважаються першочерговими інвестиціями підприємців.

Стрімко зростають вимоги до менеджменту персоналу. Стратегія менеджменту персоналу стала ключовою в стратегічному управлінні підприємством. Якщо раніше окремі функціональні служби (кадрів, організації праці та заробітної плати, підготовки кадрів, охорони праці, соціального розвитку тощо) підпорядковувались кільком заступникам керівника підприємства, то тепер на кращих підприємствах створюється єдина міцна служба персоналу, яка підпорядковується, як правило, першому заступнику генерального директора, який несе особисту відповідальність за відтворення й використання персоналу. Зростають вимоги до організаційно-економічного забезпечення менеджменту персоналу й обґрунтованого планування чисельності працівників, оптимізації професійно-кваліфікаційної структури персоналу, нормування праці, розроблення прогресивних систем стимулювання праці, обґрунтування витрат на розвиток персоналу тощо.

# **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1.**

## **ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

### **ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

#### **1.1. Менеджмент персоналу як соціальне явище**

Світова практика свідчить, що найбільших успіхів у бізнесі, в інших сферах людської діяльності досягають ті організації, в яких керівники мають хорошу підготовку в галузі управління взагалі та менеджменту персоналу зокрема.

Ця обставина зумовила необхідність викладання у вищих навчальних закладах спеціальної навчальної дисципліни “Менеджмент персоналу”, а також низки суміжних дисциплін.

Велике практичне значення менеджменту персоналу як сфери професійної діяльності, зростання ролі людського чинника на виробництві, поступове ускладнення функцій керівництва трудовими колективами привернули увагу науки.

Проблеми менеджменту персоналу вивчаються науково-дослідними установами, спеціалізованими кафедрами університетів. Результати наукових досліджень публікуються в численних періодичних виданнях, монографіях, обговорюються на науково-практичних конференціях, симпозіумах та семінарах.

Таким чином, менеджмент персоналу як об’єктивне соціальне явище має три грані, розвивається за трьома векторами:

- як сфера практичної професійної діяльності;
- як навчальна дисципліна;
- як галузь науки.

Кожен з цих трьох напрямів розвитку менеджменту персоналу в процесі вивчення, аналізу, проектування потребує застосування як однакових, так і специфічних методів, підходів, способів та прийомів розв’язання проблем.

Загалом йдеться про єдину методологію, хоча для вивчення практичного менеджменту персоналу можуть застосовуватись одні методологічні підходи, для формування структури і змісту навчальної дисципліни – другі, а для наукового аналізу цього складного явища – треті, можливі й комбінації.

Саме життя вимагає, щоб представники цих трьох векторів розвитку менеджменту персоналу діяли синхронно, обмінювались взаємнокорисною інформацією, спільно обговорювали досягнення і проблеми.

Така взаємодія представників практики, освіти і науки безсумнівно буде продуктивною, сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності вітчизняного виробництва.

## 1.2. Менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище і сфера професійної діяльності

Менеджмент персоналу слід розглядати як системно організований процес відтворення і ефективного використання персоналу самоврядної організації.

Провідними цілями менеджменту персоналу є:

- підвищення ефективності функціонування організації;
- поліпшення якості трудового життя персоналу.

Названі цілі органічно пов'язані одна з одною, невідривні одна від одної.

Синтетичним показником ефективності діяльності організації є продуктивність ( $\Pi$ ).

$$\Pi = \frac{D}{B} \rightarrow \max, \quad (1.1)$$

де  $D$  – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг;

$B$  – сукупні витрати на виробництво.

Якість трудового життя персоналу характеризують наступні показники і критерії:

- рівень і динаміка реальних трудових доходів;
- гарантії збереження робочого місця;
- умови праці;
- змістовність трудового процесу;
- рівень побутового та медичного обслуговування на виробництві тощо.

Підвищення ефективності діяльності організації є джерелом зростання реальних трудових доходів персоналу, інвестицій у його розвиток. Висококваліфікований персонал, задоволений умовами роботи, працює відповідально, творчо, продуктивно, ідентифікує себе з організацією, отже, є важливим чинником її конкурентоспроможності.

**Об'єкт менеджменту персоналу** – поняття широке, воно охоплює організацію як єдине ціле, кожен структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи, кожного найманого працівника незалежно від статусу в організації.

**Суб'єкт менеджменту персоналу** – поняття теж не просте. Стосовно нього існують різні погляди. Одні віддають перевагу лінійним керівникам, другі – службі персоналу (відділу кадрів), треті допускають співпрацю служби персоналу з лінійними керівниками з перевагою у прийнятті рішень або лінійних керівників, або керівництва служби персоналу. Такі підходи не враховують складність і багатогранність функцій і завдань з менеджменту персоналу, які розглядаються нижче.

Звичайно, кожен лінійний керівник особисто і безпосередньо регулює трудову поведінку підлеглих працівників. Немає сумніву, що і служба персоналу виконує важливі функції, беручи участь у професійному доборі

кадрів, атестації, веденні кадрового діловодства тощо. Але це зовсім не означає, що в менеджменті персоналу не беруть активної участі функціональні структурні підрозділи.

По-перше, кожен керівник функціонального підрозділу виконує лінійні функції стосовно до підлеглого йому персоналу, забезпечуючи виконання закріплених положенням про структурний підрозділ завдань. По-друге, функціональні служби згідно з чинним поділом праці готують важливу інформацію для прийняття управлінських рішень простих і складних, оперативних, тактичних і стратегічних.

Як правило, непомітна на перший погляд діяльність функціональних служб має більшу вагу в управлінні персоналом, ніж розпорядження, що їх видають лінійні керівники. Первинною є інформація, підготовлена функціональними службами, а розпорядження (накази) лінійних керівників – це похідне. Наприклад, ніхто не має права прийняти на роботу працівника понад встановлені відділом організації праці й заробітної плати ліміти чисельності. Ніхто не має права допустити до роботи нового працівника без відповідного дозволу служби охорони праці.

Таким чином, суб'єктами менеджменту персоналу в організації є: лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Функції менеджменту персоналу. Управлінський апарат організації як інтегрований суб'єкт менеджменту персоналу виконує різні функції. З деякою мірою умовності їх можна поділити на 2 групи: загальні та специфічні функції.

До групи загальних функцій належать: планування, організація, мотивація і контроль. Ці функції виконують усі керівники незалежно від рівня управління, лінійні й функціональні, кожен у межах закріплених внутрішніми організаційними документами обов'язків, прав і відповідальності.

Перелік специфічних функцій з менеджменту персоналу визначається функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями.

Хоча у концентрованому вигляді специфічні функції з менеджменту персоналу в чинних нормативних документах не закріплені, їх можна з'ясувати з переліку завдань та обов'язків, що містяться у “Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників”. Наприклад, основними специфічними функціями начальника відділу організації праці та заробітної плати, а, отже і структурного підрозділу, який він очолює, можна вважати:

- нормування праці;
- виявлення резервів підвищення продуктивності праці;
- вдосконалення матеріального та морального стимулювання працівників;
- контроль за додержанням трудового законодавства в організації.

Принципи менеджменту персоналу. Це сукупність фундаментальних



засад керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності спільної праці.

Менеджмент персоналу в організації має здійснюватись на таких основних принципах:

- планованості;
- системності;
- єдиноначальності;
- соціального партнерства;
- економічної ефективності;
- демократизму;
- економічної зацікавленості;
- соціальної доцільності.

Принцип планованості вимагає, щоб усі процеси, процедури, операції, дії, що відбуваються в організації з відтворення та використання персоналу, виробництво і праця на кожному робочому місці відбувались на планованій основі, тобто скоординовано і синхронно. Відсутність планованості, неузгодженість окремих планів або їхніх складових спричиняють порушення ритму виробництва, зайві втрати робочого часу та інших ресурсів, погіршення якості продукції та послуг тощо.

Дуже важливим для ефективності менеджменту персоналу є принцип системності, який обумовлює необхідність реалізації системного підходу в управлінні організацією як цілісним соціальним організмом, структурними підрозділами та виконавцями.

Принцип єдиноначальності слід розуміти як необхідність чіткого розподілу повноважень між керівниками і структурними підрозділами по вертикалі і горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові. Кожен керівник має нести персональну відповідальність за стан справ у підпорядкованому йому підрозділі.

Принцип соціального партнерства доповнює і врівноважує принцип єдиноначальності. Трудовий колектив організації працюватиме свідомо і продуктивно, якщо між соціальними партнерами (найманим персоналом і роботодавцем або його представником) буде взаєморозуміння, баланс інтересів, соціальна згода і бажання працювати спільно для досягнення взаємовигідних кінцевих результатів.

Принцип економічної ефективності вимагає ретельного обґрунтування інвестицій у розвиток персоналу, витрат на оплату праці та утримання робочих місць, інших прямих і непрямих витрат з огляду на їх віддачу, окупність. Але це не варто розуміти буквально: сьогодні вклали гроші, а завтра рахуватимемо прибуток, окремі статті витрат приносять віддачу не відразу, а згодом, хоча це не означає, що саме на цих статтях треба економити.

Принцип демократизму вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ у підрозділі, яким він керує, з участю найманих працівників у формуванні стратегії та політики менеджменту персоналу, прийнятті оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва тощо.

Світовою практикою доведено, що з усіх можливих стилів керівництва демократичний стиль є найкращим щодо мотивації персоналу працювати продуктивно.

Принцип економічної зацікавленості полягає в необхідності створення гнучкої системи стимулів, яка спонукала б керівників і весь персонал працювати з повною віддачею творчого потенціалу на благо організації, а отже, кожного працівника і суспільства.

Принцип соціальної доцільності доповнює принцип економічної зацікавленості. Він означає, що будь-які заходи, дії керівництва, умови праці персоналу мають бути соціально виправдані та обґрунтовані. Коли людина задоволена роботою, вона працює з повною віддачею сил, енергії, творчого потенціалу.

Засоби менеджменту персоналу – збірне поняття, що включає широке коло чинників, використовуваних для практичного управління людьми у сфері спільної праці: інтелект, кваліфікація, управлінські здібності суб'єктів менеджменту персоналу; фінанси підприємства; матеріально-технічне оснащення робочих місць і службових приміщень суб'єктів менеджменту персоналу; нормативно-правове забезпечення; інформація, інформаційні системи і технології в управлінні.

Зв'язки менеджменту персоналу з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації. Менеджмент персоналу – це не самоціль, а ефективний засіб забезпечення виконання організацією поточних завдань і досягнення перспективних цілей, виконання її місії в суспільстві. Особлива роль менеджменту персоналу в організації полягає в тому, що саме він виконує роль постачальника робочої сили всім структурним підрозділам. Система менеджменту персоналу забезпечує не лише постачання робочої сили, вона несе відповідальність за розвиток персоналу, ефективну мотивацію до праці, створення безпечних умов праці тощо. Усе це вимагає тісних організаційних та інформаційних зв'язків суб'єктів менеджменту персоналу з усіма структурними підрозділами. Служба персоналу також підтримує ділові контакти з навчальними закладами, регіональними центрами зайнятості, кадровими агентствами, органами державної статистики тощо.

Важливими методологічними аспектами є визначення суті, змісту й ролі стратегії та політики менеджменту персоналу. В літературі закріпились терміни “кадрова стратегія” і “кадрова політика”, які, на наш погляд, не зовсім узгоджуються з сучасним розумінням менеджменту персоналу.

У навчальній літературі та монографічних виданнях кадрова стратегія розглядається вкрай рідко. На думку Д. Еккардштайна, “це тема великої наукової дискусії, результати якої поки дуже суперечливі”.

Для розуміння сутності стратегії менеджменту персоналу, на наш погляд, доцільно відштовхуватись від понять стратегії в широкому розумінні та стратегії організації. Сучасні словники тлумачать термін “стратегія” як загальний план (концепцію) діяльності в конкретній галузі.

Стратегія організації являє собою програму дій, спрямовану в майбутнє з метою забезпечення виживання і розвитку. Оскільки головним виробничим ресурсом, який забезпечує поточну діяльність і розвиток організації, є її трудовий колектив, персонал, то стратегію менеджменту персоналу доцільно розглядати як центральну функціональну стратегію.

На нашу думку, під стратегією менеджменту персоналу слід розуміти перспективний (стратегічний) план забезпечення потреб організації в конкурентоспроможному персоналі, узгоджений з генеральною стратегією. Можливі різні варіанти узгодження генеральної стратегії організації та стратегії менеджменту персоналу:

- стратегія організації та стратегія менеджменту персоналу створюються одночасно як єдине ціле;
- спочатку формується стратегія організації, а потім як похідна і залежна від неї стратегія менеджменту персоналу;
- стратегія організації формується з урахуванням перспектив розвитку персоналу.

Стратегія менеджменту персоналу визначає істотні кількісні та якісні зміни в структурі персоналу на перспективу: збільшення або скорочення чисельності; зміни у професійно-кваліфікаційній структурі працівників; зміни в обсягах інвестицій в людські ресурси тощо.

### **1.3. Персонал організації**

Відомий японський підприємець і менеджер Коноске Мацусіта так охарактеризував роль персоналу: “ціна будь-якого підприємства дорівнює ціні його людського чинника”.

**Персонал – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників.**

У великих організаціях структура персоналу може бути дуже складною за кількістю різних професій, посад, рівнів кваліфікації тощо. А це дуже ускладнює систему і процеси управління такими колективами.

В організаціях промислового виробництва виділяють персонал основної діяльності (промислово-виробничий) і неосновної (непромисловий).

В Україні назви категорій персоналу стандартизовані, отже всі організації повинні дотримуватись стандартизованих назв.

Класифікатор професій ДК 003-95 містить такі стандартизовані назви категорій персоналу:

- 1) законодавці, вищі державні службовці, керівники;
- 2) професіонали;
- 3) фахівці;
- 4) технічні службовці;
- 5) робітники сфери торгівлі та побутових послуг;
- 6) кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства;
- 7) кваліфіковані робітники з інструментом;
- 8) оператори та складальники устаткування і машин;
- 9) найпростіші професії.

У складі персоналу організації можуть бути постійні працівники, сезонні, тимчасові. Є такі, що зайняті повний робочий день, інші працюють у режимі неповного робочого дня або тижня. Одна людина може працювати у двох організаціях на засадах сумісництва. При цьому основним місцем роботи вважається та організація, де зберігається трудова книжка працівника.

Організація може приймати для навчання, підвищення кваліфікації, на стажування тощо учнів, студентів-практикантів, стажистів з інших організацій, але ці люди до складу персоналу не належать, хоча клопотів, пов'язаних з їхнім перебуванням в організації, може бути багато.

**Структурою персоналу** називають співвідношення чисельності різних категорій працівників, наприклад, керівників і рядових виконавців; робітників, зайнятих ручною і механізованою працею тощо.

Структуру персоналу неможливо стандартизувати, адже вона складається щоразу індивідуально під впливом багатьох чинників. Адміністрація кожної організації повинна постійно аналізувати структуру персоналу та оптимізувати її з урахуванням динамічних зовнішніх і внутрішніх змін.

Багатьом організаціям не лише в Україні, а й у світі, бракує висококваліфікованих, ініціативних, з творчим потенціалом працівників, незалежно від посадових рівнів, але, у першу чергу – менеджерів зі стратегічним мисленням і вмінням ефективно вирішувати тактичні завдання.

## ТЕМА 2. СТРАТЕГІЯ ТА ПОЛІТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 2.1. Чинники стратегії та політики менеджменту персоналу

Вибираючи певну стратегію та політику менеджменту персоналу, роботодавець має враховувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають також і на зміст програм і заходів з кадрової роботи. Основні фактори зовнішнього та внутрішнього стосовно певної організації середовища наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Зовнішні та внутрішні фактори політики менеджменту персоналу

<b>Зовнішні</b>	<b>Внутрішні</b>
Вимоги національного трудового законодавства	Ієрархічна структура організації
Взаємовідносини з профспілками, впливовість профспілок, твердість у відстоюванні інтересів працівників	Використовувані технології
Територіальне розміщення організації	Вимоги виробництва, стратегії та цілі розвитку організації
Стан економічної кон'юнктури	Стиль керівництва
Ситуація та перспективи розвитку ринку праці (кількісні та якісні характеристики пропозиції робочої сили, умови пропозиції)	Фінансові можливості організації
Попит на робочу силу з боку конкурентів, що впливає на рівень заробітної плати	Виробнича і управлінська культура, тобто цінності, соціальні норми, правила поведінки
	Умови праці
	Кількісні та якісні характеристики трудового колективу
	Модель системи менеджменту персоналу

Наприклад, політика менеджменту персоналу має враховувати необхідність безумовного виконання передбачених Конституцією прав і обов'язків громадян у сфері праці, дотримання роботодавцями та кожним працівником положень законів про працю, типових правил внутрішнього трудового розпорядку та інших документів, які регулюють соціально-трудові відносини. Тому політика менеджменту персоналу певною мірою залежить від ступеня жорсткості або гнучкості національного трудового законодавства стосовно окремих процедур технології менеджменту персоналу. Зокрема, це

стосується найму, оцінювання, оплати праці та звільнення персоналу. Наприклад, заборона нормативними актами деяких країн використовувати тести при прийомі на роботу звужує можливості працівників служб управління персоналом та лінійних керівників у профорієнтаційній та іншій роботі.

Важливого значення набуває також врахування ситуації на ринку праці, в межах якого потрібно аналізувати наявність конкуренції між претендентами на вакантні робочі місця, джерел комплектування робочої сили, її професійний та кваліфікаційний склад тощо.

Серед внутрішньофірмових факторів найсуттєвішими є вимоги виробництва, стратегія й цілі розвитку організації, їх часова перспектива та ступінь конкретизації. Наприклад, організація, яка прагне до швидкого отримання прибутку, а потім такого ж швидкого згорання виробництва, буде інакше будувати свою політику стосовно персоналу, ніж організація, зорієнтована на постійний розвиток та розширення виробництва.

Вплив умов виконання роботи в організації пояснюється тим, що працівників може приваблювати або відштовхувати робота залежно від:

- місцезнаходження робочих місць,
- взаємодії з іншими працівниками в процесі виконання роботи;
- ступеня свободи при вирішенні завдань;
- ступеня шкідливості роботи для здоров'я;
- ступеня необхідних фізичних і психічних зусиль;
- тривалості та структурованості роботи тощо.

Від ступеня привабливості для працівників виконуваної роботи залежить зміст спеціальних програм залучення та утримання працівників організації, які формуються менеджерами з персоналу.

## **2.2. Залежність стратегії та політики менеджменту персоналу від генеральної стратегії розвитку організації**

Під управлінською стратегією розуміють загальну концепцію того, яким чином досягаються цілі організації, вирішуються проблеми, які постають перед нею, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. На практиці стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і завдань фірми, пов'язаних або з її розвитком, або з перетворенням.

Елементами управлінської стратегії є: система цілей (місія, загальнофірмові та специфічні цілі), пріоритети (головні принципи розподілу ресурсів), правила здійснення управлінських заходів.

Стратегія та політика менеджменту персоналу належать до розряду функціональних, яка підпорядкована завданню реалізації генеральної стратегії. Тому вони виходять з останньої, розвивають її і деталізують.

Умовно генеральні стратегії можна розділити на дві групи: стратегії функціонування (пов'язані з поведінкою організації на ринку і бувають трьох

видів: лідерства в низьких витратах, диференціації і фокусування) і розвитку (зростання, помірною зростання, скорочення і комбінована).

Функціональні стратегії менеджменту персоналу відповідають певним групам і видам генеральних стратегій.

Стратегія лідерства в низьких витратах орієнтує організацію на отримання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, які формуються в результаті максимізації обсягів продажу стандартних товарів повсякденного вжитку і завоювання на основі зниження цін нових ринків.

Відповідна їй функціональна стратегія менеджменту персоналу повинна орієнтуватися переважно на залучення і утримання працівників професій середньої кваліфікації.

Стратегія диференціації полягає в концентрації організацією своїх зусиль на декількох напрямках, де вона прагне досягти переваги над іншими.

Відповідна їй стратегія менеджменту персоналу має орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації – наукових працівників, дослідників, проєктантів. Від менеджерів тут вимагається лідерські та підприємницькі здібності.

Ринкова стратегія фокусування передбачає вибір фірмою того чи іншого сегмента ринку і реалізацію на ньому однієї з двох попередніх стратегій.

Відповідна їй функціональна стратегія менеджменту персоналу також повинна відповідати одній з вищеназваних.

Стратегія зростання характерна, в першу чергу, молодим організаціям, які прагнуть зайняти позиції лідера, або тим, які знаходяться на вершині науково-технічного прогресу. В зв'язку з постійними і високими темпами збільшення масштабів діяльності та за рахунок активного завоювання нових ринків, диверсифікації виробництва, постійних нововведень фірмам вдається нарощувати конкурентні переваги.

Відповідна стратегія менеджменту персоналу має бути спрямована на залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими і підприємницькими здібностями. Найважливішими аспектами управління персоналом тут виступають створення належної системи оплати праці і мотивації, формування сприятливого психологічного клімату, сприяння творчості, постійне підвищення кваліфікації, забезпечення можливостей службового просування. Водночас такі аспекти, як перепідготовка, соціальні гарантії, вихід на пенсію, закріплення кадрів тощо є другорядними.

Стратегія помірною зростання притаманна організаціям, які твердо стоять на ногах і діють в традиційних сферах, наприклад, в автомобілебудуванні. Для них також є характерним зростання в багатьох напрямках, але повільними темпами, тому що швидке зростання вже не потрібне і навіть небезпечне.

Відповідна орієнтація стратегій менеджменту персоналу в даному випадку – це залучення і утримання кадрів, стабілізація персоналу. Потреба в працівниках вищої кваліфікації відносно менша. Більшого значення набувають

процеси внутрішньофірмового переміщення кадрів, перепідготовка, надання соціальних гарантій, організація виходу на пенсію тощо.

Необхідність стратегії скорочення масштабів діяльності, або дезінвестування, виникає в періоди перебудови діяльності організації, коли потрібно провести її «санацію», позбутися всього застарілого.

Основні моменти відповідної стратегії менеджменту персоналу будуть полягати в масових звільненнях і допомозі з працевлаштування, стимулюванні дострокового виходу на пенсію, збереження найбільш цінної частини персоналу, перекваліфікації працівників. Практично не розглядаються проблеми набору нових працівників, підвищення кваліфікації тощо.

Комбінована або селективна стратегія включає в певному співвідношенні елементи попередніх. При цьому одні підрозділи організації розвиваються швидко, інші або помірно, або стабільно, або скорочують свою діяльність.

Стратегії можуть бути різними також і за своїм характером. В цьому сенсі виділяють три види стратегій: наступальну, наступально-оборонну (стратегія стабілізації) і оборонну (стратегія виживання). Як правило, наступальний характер мають стратегії зростання і помірного зростання; наступально-оборонну – комбінована стратегія; чисто оборонний – стратегія скорочення діяльності.

Характер стратегії вимагає певних якостей управлінського персоналу. Для реалізації наступальної стратегії потрібні менеджери підприємницького типу, які вміють знаходити нові, нетрадиційні шляхи роботи. Для реалізації наступально-оборонної стратегії більш придатні обережні менеджери-адміністратори. Оборонна стратегія вимагає поєднання підприємницьких і адміністративних здібностей, жорсткості, які дозволять зберегти фірму.



## ТЕМА 3. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

### 3.1. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу

Необхідною умовою вирішення на належному рівні завдань менеджменту персоналу є використання, поряд із нормативно-правовим, науково-методичного забезпечення функціонування системи менеджменту персоналу.

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного та техніко-економічного характеру, яку визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та менеджменту персоналу. Ці документи затверджуються в установленому порядку відповідним компетентним органом чи керівництвом організації.

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу включає дві групи документів:

– документи, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, розробляються і затверджуються відповідними компетентними органами (міністерствами, відомствами, іншими державними органами й міжнародними організаціями);

– документи, які розробляються для внутрішнього використання й затверджуються керівництвом організації.

До **першої групи** документів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу відносять:

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведені в класифікаторі професій.

Довідник складається з випусків і розділів випусків, які згруповані за основними видами економічної діяльності, виробництва та робіт.

Кожен випуск або розділ випуску містить обов'язкові частини, змістовно пов'язані з розділами класифікації професій за класифікатором професій. Зміст випуску або розділу випуску складається зі “Вступу”, “Кваліфікаційних характеристик”, розташованих в алфавітній послідовності з порядковими номерами, а також допоміжних показників переліків професій з діапазонами розрядів.

Кваліфікаційна характеристика професії працівника має кілька розділів.

Міжгалузеві норми та нормативи – призначені для нормування однакових трудових процесів на підприємствах різних галузей виробництва. На багатьох підприємствах існують роботи, які виконують робітники однакових професій. Окремі види верстатних, слюсарних, ремонтних та інших робіт виконуються майже на всіх підприємствах різних галузей промисловості. Міжгалузеві норми та нормативи з праці розробляються відповідними науково-дослідними або проектно-технологічними організаціями з урахуванням

організаційно-технічних умов і прогресивного досвіду організації виробництва та праці.

Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП) – це форма міжнародних норм з питань, які належать до компетенції МОП. Конвенції та рекомендації МОП призначені для використання державами-членами МОП та міжнародним співтовариством. Вони приймаються Міжнародною конференцією праці, яка проходить щороку в штаб-квартирі МОП в м. Женеві (Швейцарія). В складі делегацій країн-членів два представника: представник підприємців і представник найманих працівників.

Конвенції подібні міжнародним договорам і підлягають ратифікації членами МОП. Коли держава ратифікує конвенцію, вона зобов'язується застосовувати її положення. Рекомендації не потрібно ратифікувати. Вони розширюють зміст конвенції або стосуються питань, які не потребують формальних зобов'язань.

Поширеним типом документів, що належать до науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу, є використовувані в різних галузях економіки відомчі технологічні розробки, інструкції, правила виконання певних процесів і процедур. Наприклад, у Державній службі зайнятості використовується “Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України”, на митницях застосовуються затверджені типові технологічні схеми митного оформлення вантажів у різних умовах (аеропортах, морських портах, пунктах пропуску автомобільного транспорту).

Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України розроблена Інститутом державної служби зайнятості. Даний документ містить методи надання соціальних послуг незайнятим громадянам та роботодавцям, які звертаються до державної служби зайнятості.

**Друга група** документів, які розробляються і затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання, включає:

- Положення про формування кадрового резерву в організації;
- Положення про організацію адаптації працівників;
- Рекомендації щодо організації підбору персоналу;
- Положення про оплату та стимулювання праці;
- Інструкції з правил техніки безпеки та ін.

### **3.2. Інформаційна база менеджменту персоналу**

Відсутність достовірної та повної інформації є причиною прийняття неякісних рішень, які негативно впливають на ефективність функціонування системи менеджменту персоналу.

**Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу** – це сукупність даних, які використовують суб'єкти менеджменту персоналу для вирішення таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича і соціальна адаптація працівників-новачків,

регламентація посадових обов'язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації та ін.

При цьому під інформацією слід розуміти не будь-які дані про персонал, умови праці, ринок праці тощо, а лише сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань менеджменту персоналу. Виходячи з цього дані, які містяться в документах з особового складу (особових листках з обліку кадрів, особових картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах соціологічних і психофізіологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування) тощо, вважаються інформацією лише тоді, коли вони використовуються для прийняття рішень у галузі менеджменту персоналу. До того часу вони розглядаються як дані, які чекають своєї реалізації.

Інформація повинна відповідати наступним вимогам: повноти і точності; своєчасності й оперативності; корисності; об'єктивності; доступності; стислості; економічності; однозначності сприймання; зручності передавання, оброблення і зберігання. Ефективне функціонування системи менеджменту персоналу можливе лише за умови дотримання вказаних вимог до інформації.

Необхідність збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення і передавання різноманітної кадрової інформації вимагає створення на підприємстві відповідної інформаційної системи.

**Інформаційна система менеджменту персоналу** являє собою сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації.

Інформаційна система менеджменту персоналу також включає організований належним чином облік персоналу для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань, фахівців у галузі обчислювальної техніки та споживачів інформації.

Основу інформаційної системи повинен складати єдиний масив, який містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, дані про освіту, наявність спеціальної підготовки, сімейний стан, рух на підприємстві (з одного структурного підрозділу в інший, зміна професії, підвищення кваліфікації), умови праці, рівень заробітної плати, різні соціальні виплати та ін. Серед головним вимог, які висувуються до інформаційної системи, слід зазначити широке застосування ЕОМ, сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів, методів моделювання та ін.

Удосконалення на підприємстві процесів збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення і передавання кадрової інформації шляхом впровадження інформаційної системи менеджменту персоналу сприяє підвищенню продуктивності роботи керівників та співробітників служби персоналу, ефективності розробки та прийняття кадрових рішень.

### 3.3. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу

Кадрове забезпечення представлене суб'єктами менеджменту персоналу: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Кожен лінійний керівник є керівником групи персоналу, оскільки кожен день управляє своїми підлеглими. **Лінійні керівники** уповноважені приймати рішення про влаштування на роботу, переведення та звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на навчання та підвищення кваліфікації з відривом чи без відриву від основної роботи, підвищення заробітної плати тощо.

Керівники вищих рівнів управління вирішують стратегічні питання: розробляють кадрову політику, стратегію і тактику її реалізації, методичні та нормативні документи, здійснюють контроль за їхнім виконанням і загальне керівництво роботою в галузі менеджменту персоналу.

Якщо лінійні керівники виступають в ролі "замовників і споживачів", то **служба персоналу** виступає в ролі "організатора, координатора та експерта" роботи з персоналом на підприємстві. Вона створює загальні умови (системи, процедури, програми, стандарти та положення) управління персоналом, здійснює контроль за їхнім застосуванням, додержанням трудового законодавства та реалізацією кадрової політики в цілому. Служба персоналу займається плануванням чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу, професійним підбором персоналу, веденням кадрового діловодства, здійснює нагляд за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, станом трудової дисципліни, соціально-психологічним кліматом у колективі, умовами праці, соціальним захистом працівників тощо.

Звертаючись до зарубіжного досвіду, слід відзначити, що професійний рівень фахівців служби персоналу значно підвищився за останні роки. У їхньому складі: психологи, соціологи, економісти, фахівці у галузі трудових відносин, методів навчання та оцінки персоналу, консультанти з планування кар'єри, фахівці з організаційного планування, профорієнтації, фахівці-інтерв'юєри.

### 3.4. Технічне забезпечення менеджменту персоналу

Вирішення завдань менеджменту персоналу з мінімальними трудовими та фінансовими витратами, з необхідною точністю і достовірністю та в установлені строки неможливе без застосування сучасних засобів обчислювальної техніки, оргтехніки та оперативної поліграфії.

Застосування сучасних технічних засобів дозволяє підвищити продуктивність праці керівників і співробітників служби персоналу, прискорити обробку кадрової інформації, підвищити якість і оперативність

прийняття рішень у галузі менеджменту персоналу, а також культуру управлінської праці.

До **технічних засобів менеджменту персоналу** належить вся сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці з метою її автоматизації та механізації.

Технічні засоби умовно можна поділити на три групи:

- прості пристрої та знаряддя праці;
- організаційна техніка;
- обчислювальні машини.

До **простих пристроїв і знарядь праці** належать канцелярське приладдя (ручки, олівці, лінійки, папір різного формату, ножиці, кнопки, скріпки тощо), засоби лічення (калькулятори), різні пристрої та прилади (діроколи, степлери), папки та швидкозшивачі, які застосовують для полегшення управлінської праці. Повне та своєчасне забезпечення працівників, що виконують функції менеджменту персоналу, зазначеними пристроями та знаряддями сприяє ефективнішому використанню їхнього робочого часу.

**Засоби оргтехніки** включають великий перелік різних пристроїв, які поділяються на такі основні групи:

- засоби складання документів;
- засоби копіювання і розмноження документів;
- засоби обробки документів;
- засоби зберігання, пошуку і транспортування документів;
- засоби управлінського зв'язку.

**Обчислювальні машини** застосовуються для механізації та автоматизації логічних і технічних операцій, розрахунків, вирішення облікових, аналітичних та інших завдань. Особливо перспективним для підвищення ефективності менеджменту персоналу є застосування електронних обчислювальних машин (ЕОМ).

### **3.5. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу**

Поряд з інформаційними, людськими ресурсами, технічними засобами робота з людьми, пов'язана з професійним підбором персоналу, оплатою праці, професійним навчанням тощо, вимагає і фінансових ресурсів.

**Фінансове забезпечення менеджменту персоналу** – це сукупність коштів, які спрямовують на фінансування діяльності у галузі менеджменту персоналу.

Фінансування відбувається за рахунок витрат на випуск продукції (послуг). Що стосується матеріального заохочення працівників, то джерелом коштів на оплату праці госпрозрахункових підприємств є частина доходу та інші кошти, одержані внаслідок їхньої господарської діяльності.

Для установ і організацій, що фінансуються з бюджету, – це кошти, які виділяються з відповідних бюджетів, а також частина доходу, одержаного в результаті господарської діяльності, та інших джерел.

Керівництво багатьох підприємств, особливо це стосується вітчизняних підприємств, не приділяє належної уваги діяльності в галузі менеджменту персоналу. Тому в періоди спаду ділової активності підприємства витрати на підбір, розстановку, навчання працівників, створення сприятливих умов праці, стимулювання персоналу тощо скорочуються в першу чергу.

У розвинених країнах світу діяльність у галузі менеджменту персоналу розглядається як надприбуткова, а витрати на персонал – як інвестиції. Провідні компанії лише на професійний розвиток витрачають до 10% фонду заробітної плати, що для такої компанії, як Дженерал Моторз, складає суму, яка перевищує мільярд доларів на рік. Дані витрати є капіталовкладеннями організації у розвиток своїх співробітників, від яких вона очікує віддачу у вигляді збільшення внеску кожного співробітника у досягнення організаційних цілей.

Тому на цьому етапі розвитку нашої держави особливо актуальним є питання зміни світогляду, принципів і настанов як керівників підприємств, так і представників органів державної влади на персонал як об'єкт управління.

## ТЕМА 4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

### 4.1. Особистісні якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу

Керівники за допомогою методів управління впливають на процес досягнення поставлених перед організацією цілей на всіх його етапах – планування, організації, мотивації і контролю. Умовно управління можна поділити на дві взаємопов'язані частини:

- управління діяльністю;
- управління людьми.

Оскільки центральним фактором будь-якої моделі управління є люди, то в ній можна виділити три аспекти:

- поведінку окремих людей;
- поведінку людей у групах;
- поведінку керівника і його вплив на поведінку окремих людей і груп.

Управління діяльністю включає її планування, постановку виробничих завдань, систему обліку виробленої продукції, контроль за виконанням завдань.

Управління людьми пов'язане із забезпеченням співробітництва між всіма членами організації, кадровою політикою, навчанням, інформуванням, мотивацією працівників. З точки зору діяльності організації, управління людьми означає намагання досягти максимальних результатів у їхній роботі. Водночас метою управління персоналом є досягнення людьми їхніх цілей, в першу чергу тих, що відповідають інтересам організації.

Управління – це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення поставлених цілей в конкретних умовах. Воно являє собою взаємодію між керівником і підпорядкованим йому персоналом. За своїм змістом робота керівника полягає в тому, щоб впливати на поведінку і дії людей, спрямовуючи і мотивуючи їх на досягнення спільних цілей. За характером така робота в основному – це взаємодія, співробітництво між керівником і працівниками. Важливою компонентою роботи керівника є наставництво і виховання персоналу.

Дії керівника визначаються тим, як він розуміє свої функції і завдання, що лежить в основі його рішень.

Керівникові доводиться виконувати різні ролі й, відповідно, функції. На думку Г. Мінцберга, роль управлінської діяльності – це набір певних поведінкових правил, які відповідають конкретній установі або посаді. Цим автором виділені десять управлінських ролей, які реалізуються у сферах прийняття рішень, інформаційного обміну та міжособистісних стосунків. Визначальна роль керівника випливає з того, що він наділений повноваженнями приймати рішення і координувати діяльність персоналу.

В діяльності керівника тісно переплітаються функції адміністратора, організатора, спеціаліста, інформаційного центру, вихователя.

В ролі адміністратора керівник використовує свої повноваження для забезпечення функціонування організації, розробляючи і реалізуючи кадрову політику комплектування штатів, підбір, навчання, розстановку і переміщення кадрів.

Виконуючи функцію організатора, керівник створює умови для ефективної праці, скоординованих дій працівників, зайнятих управлінням і виробництвом. Для цього керівник повинен чітко розуміти цілі діяльності, вміти визначати найбільш суттєві в даному періоді завдання, оцінити передумови, ресурси і методи їх вирішення.

Як спеціаліст, керівник повинен бути професійно добре підготовленим, володіти знаннями і досвідом в конкретній сфері діяльності, оскільки функціями його є грамотне формування завдань, компетентний аналіз та ефективний контроль за їх виконанням.

Функція керівника як споживача, генератора і передавача інформації ґрунтується на широких комунікативних зв'язках його з зовнішнім і внутрішнім середовищем. Завдяки цим зв'язкам він приймає інформацію від її розповсюджувачів, експертів та підлеглих і сам є джерелом інформації для зовнішніх організацій і власного персоналу.

Виховна функція керівника є особливо важливою, оскільки вона пов'язана з керівництвом людьми і спрямована на розвиток трудового потенціалу кожної особистості та колективу в цілому. Для цього важливо, щоб керівник умів впливати на підлеглих, по можливості, не силою наказу, а силою переконання, щоб прийняті ним рішення відносно результатів діяльності передбачали виховні наслідки.

Інструментами виховання є позитивні результати діяльності організації, якщо вони справедливо пов'язані з оцінкою трудового внеску кожного працівника, сприяють зростанню його матеріального добробуту і самоствердження в колективі. Все більшого значення набувають уміння керівника створювати таку моральну атмосферу, яка стимулювала б ефективну діяльність і блокувала небажані, зокрема конфліктоутворюючі, процеси.

У взаємовідносинах керівника з працівниками вирішальне значення має його авторитет. Авторитет керівника – це загально визнаний неформальний вплив його на підлеглих, що базується на знаннях, моральних якостях, досвіді; це форма здійснення влади. Джерелами авторитету керівника є статус і завойований престиж. Доповнюючи один одного, вони створюють передумови для нормального функціонування організації.

Посадовий авторитет визначається системою субординації в структурах управління, наданими повноваженнями щодо прийняття управлінських рішень і виконання їх підлеглими, в тому числі із застосуванням методів примусу. Він є правовою передумовою становлення авторитету керівника. Реальною умовою створення авторитету є правильний стиль спілкування з підлеглими і колегами, який викликає доброзичливу реакцію підлеглих на атрибути соціального статусу, а саме: необхідність виконання функціональних обов'язків передбачає розуміння, методи діяльності – схвалення, а особистісні якості – повагу. В цьому випадку можна говорити, що керівник є одночасно лідером колективу, або формальним лідером.



Лідер – це людина, здатна чинити вплив на окремих людей або групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

Керівник-лідер користується службовим і особистим авторитетом. Для цього він повинен володіти високорозвиненими діловими та особистісними якостями, здібностями до спілкування і встановлення контактів з персоналом.

Характерними рисами діяльності ефективного керівника є:

- формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;

- делегування значної частини відповідальності іншим;
- врахування вимог конкретної ситуації;
- надання підлеглим можливості для самовираження;
- заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей;
- раціональне використання робочого часу;
- потяг до самовдосконалення;
- використання конструктивної критики щодо діяльності організації;
- розумний ризик і відповідальність.

Результативність діяльності керівника залежить від таких факторів, як особистісні якості, досвід роботи на керівній посаді; освіта в галузі управління і бажання працювати керівником.

#### **4.2. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу**

Для досягнення цілей організації керівники повинні координувати роботу працівників і примушувати їх виконувати її. Для цього вони використовують різні способи мотивації. Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Вона, нарівні зі сприйняттям, емоціями і досвідом, є фундаментальним фактором поведінки людини. Поведінка розглядається як перетворення внутрішнього стану людини у дії стосовно до соціального значущих об'єктів. Трудова поведінка – це виконавча сторона трудової діяльності, зовнішній її прояв. Однак за ідентичними трудовими вчинками працівників приховується різна мотивація. Тож, щоб ефективно мотивувати персонал, керівники повинні знати природу людської поведінки, характер внутрішніх спонукальних сил.

Основною спонукальною силою людини, групи є потреби. Потреба – це внутрішній стан фізіологічного або психологічного відчуття людиною нестачі чогось важливого для її життєдіяльності. Вона виражає об'єктивно обумовлені внутрішні потреби людини або групи в необхідних для існування благах та діяльності щодо їх отримання. Однак спонукальною силою потреби стають тоді, коли усвідомлюються людиною. Конкретно виражені усвідомлені потреби називаються інтересами, які і виступають реальною причиною трудової поведінки. Отже, потреби характеризують, що потрібно суб'єкту для нормального існування, а інтереси визначають, як треба діяти, щоб задовольнити потреби. І потреби, і інтереси пов'язані з активністю людини. Однак інтереси забезпечують вибірковість потреб і тим самим орієнтують і регулюють практичну діяльність людини. У сукупності потреби та інтереси формують внутрішню обумовленість трудової поведінки. На ідентифікації

трудової поведінки працівників з їх внутрішніми спонуканнями (потребами) ґрунтуються змістовні теорії мотивації.

Мотив розглядається як спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби.

Спонукання виступає як поведінковий вияв потреби і спрямовується на досягнення мети. Рівень задоволення завдяки досягненню поставленої мети впливає на поведінку людини в аналогічних ситуаціях.

Розрізняють первинні та вторинні потреби. Первинні потреби за своєю природою є фізіологічними і абсолютно необхідними для виживання людини. Вторинні потреби – психологічні й усвідомлюються з досвідом, а тому очевидніше виражені у людей, ніж первинні потреби. Це, зокрема, потреби успіху, поваги, причетності до когось (чогось), влади, самовираження.

Формами усвідомлення потреб і ціннісних орієнтацій є соціальна установка і соціальна оцінка. Соціальна установка – це вираження ціннісної орієнтації у формі соціально обумовленої схильності особистості (групи) до певних явищ, людей, дій. Соціальна оцінка виражає становлення суб'єкта до об'єкта, визначення відповідності об'єкта сформованим суб'єктом критеріям. Оскільки будь-яка оцінка ґрунтується на певних принципах, то в реальному житті у працівників можуть формуватися різні оцінки щодо одних і тих самих об'єктів та суб'єктів.

Цінностями в процесі праці є сама праця та різні спекти трудової діяльності, відносно яких працівник формує своє ставлення. Оцінка різних аспектів трудової діяльності є результатом відображення в свідомості працівників конкретної трудової ситуації. На основі сформованих в колективі цінностей виникають або спеціально встановлюються правила, стандарти трудової поведінки працівників (норми поведінки).

Цінність праці полягає як в її самостійному значенні для розвитку особистості, реалізації її творчого потенціалу, самовираження і самоствердження, так і в тому, що вона є способом задоволення потреб у різних благах, які також виступають своєрідними цінностями для працівника.

В цілому процес мотивації трудової поведінки визначається конкретним станом соціальної групи, її соціальними нормами, статусом працівника, системою потреб і соціально-психологічними формами їх відображення. Звідси мотив визначається як потреба, ціннісна орієнтація та інтерес суб'єкта, які спонукають його до прийняття рішення діяти певним чином в конкретній ситуації.

### **4.3. Комунікації в управлінні персоналом**

Ефективне управління персоналом безпосередньо пов'язане з вдосконаленням комунікативних процесів на всіх рівнях. Комунікація – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідну інформацію для прийняття ефективних рішень і доводить їх до працівників. Обмін інформацією включений у всі види управлінської діяльності, тому комунікації названі з'єднуючим процесом.

Менеджери, реалізуючи свої функції, від 50 до 90 % робочого часу витрачають на комунікації.

В соціальній психології комунікацією називається передача інформації, повідомлення. Вона може мати як двосторонній, так і односторонній характер. Комунікації в системі управління персоналом є двостороннім процесом, оскільки відбувається взаємний обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління, тобто між керівниками і підлеглими. Такі комунікації реалізуються як процеси спілкування людей в організації.

Контакт – спосіб передачі інформації (безпосередній, опосередкований);

Код – вербальний (мовний), невербальний (міміка, жести, інтонація);

Повідомлення – зміст інформації;

Контекст – змістовне поле, в якому повідомлення стає інформативним.

Контакт у процесі спілкування – це комунікація зі зворотним зв'язком.

Комунікатор не тільки повідомляє інформацію, але і отримує відповідь. Таким чином, він стає реципієнтом, а реципієнт – комунікатором, оскільки повідомив інформацію. Одиницею контакту є комунікативний стимул, або комунікат. Обмін комунікатами називається трансакцією. Комунікати можуть бути елементарними або складними; доброзичливими або негативними; вербальними або невербальними. Трансакції в процесі спілкування передбачають використання декількох кодів одночасно.

Спілкування – це міжособовий або міжгруповий процес, в основі якого лежить обмін між людьми результатами їхньої психологічної діяльності: засвоєною інформацією, думками, оцінками, почуттями, настановами тощо.

У спілкування люди вступають з певного приводу. Воно обов'язково має або передбачає певний результат – зміну діяльності або поведінки інших людей. В процесі спільної діяльності поряд із взаємодіючими суб'єктами спілкування є предмети спілкування, які визначають його зміст. Таким чином, в управлінні персоналом спілкування реалізується як ділове (офіційне, формальне). Водночас в організації є і неформальні комунікації, що виникають на психологічній основі. Контакти, в яких проявляються особистісні якості людей, їх думки, почуття, емоції у спілкуванні, є найбільш прийнятними і поширеними в організації.

На інтегральному рівні спілкування забезпечує функціонування організації, виконуючи такі функції:

– регулювання. В процесі спілкування здійснюється прямий і опосередкований вплив на персонал – організовуються спільні дії, узгоджуються цілі та методи їх досягнення;

– соціального контролю – підтримання відповідності методів, форм, принципів роботи нормативним вимогам, зафіксованим в розпорядженнях, наказах, групових і соціальних нормах;

– соціалізації – засвоєння персоналом, особливо молодими працівниками, соціальних норм, комунікативних навичок і вмінь, прогресивних стандартів поведінки, зорієнтованості на інтереси організації тощо.

– соціально-педагогічну – вплив на виховання і розвиток особистості працівників.

На локальному рівні (спілкування між керівником і підлеглим) управлінське спілкування виконує такі функції:

- контактну, метою якої є встановлення контакту і підтримання взаємозв'язку у формі постійного взаємного орієнтування;

- інформаційного обміну повідомленнями, думками, задумами, рішеннями;

- спонукальну – стимуляція активності працівника з метою спрямування його на виконання тих чи інших дій;

- координаційну – взаємне орієнтування і узгодження дій для організації діяльності;

- розуміння – адекватне сприйняття змісту повідомлення і розуміння намірів, переживань, станів співрозмовника;

- амотивну – пробудження у співрозмовника потрібних емоційних переживань, а також їх зміна;

- налагодження стосунків – усвідомлення свого місця в системі статусних ролей, ділових, міжособових зв'язків у групі;

- впливу – зміна станів, поведінки, ціннісно-мотиваційної сфери (намірів, настанов, думок, рішень, уявлень, потреб, стандартів поведінки).

В управлінні персоналом спілкування є самостійним компонентом управлінської діяльності, здійснюється за допомогою специфічних засобів – (мовних і немовних) та характеризується суб'єктивною зорієнтованістю.

Виділяють три сторони у спілкуванні:

- комунікативну;

- інтерактивну;

- перцептивну.

В управлінському спілкуванні суб'єкт і об'єкт управління обмінюються інформацією у формі рішень, задумів, ідей, звітів, доповідей, повідомлень. Саме ділове спілкування в цьому випадку виступає як комунікативний процес, особливостями якого є:

- наявність зворотного зв'язку;

- наявність комунікативних бар'єрів;

- феномен комунікативного впливу.

Інтерактивна сторона управлінського спілкування пов'язана з організацією праці – її поділом, кооперацією, синхронізацією відповідно до технологічного процесу.

Перцептивна сторона управлінського спілкування визначається як процес сприйняття і взаємного розуміння між учасниками управлінських відносин.

На характер спілкування важливий вплив чинить статус учасників спілкування. За цим показником виділяють:

- горизонтальне спілкування, коли спілкуються особи, рівні за статусом;

- вертикальне спілкування, тобто спілкування керівника і підлеглого.

За спрямованістю управлінське спілкування може бути:

- особистісно-орієнтованим (звернення адресоване конкретній особі);

- соціально-орієнтованим, коли звернення адресоване групі.

За функціональним призначенням виділяються такі види, або жанри, управлінського спілкування:

- наказ. За допомогою наказів доводяться управлінські рішення до відома виконавців;
- бесіда – використовується для психологічного впливу на працівника, отримання додаткової інформації про ситуації в організації;
- наради – проводяться для обговорення різних варіантів вирішення проблем і прийняття рішень;
- звіти – використовуються для здійснення контролю за виконанням управлінських рішень;
- переговори між різними суб'єктами, які дозволяють прийняти спільне рішення.

#### **4.4. Типи і причини конфліктів та методи їх розв'язання**

В процесі взаємодії і спілкування людей через різні інтереси і погляди можуть виникати конфлікти. Загалом конфлікт визначається як відсутність згоди між двома або більше сторонами, якими можуть бути фізичні особи або групи працівників. При цьому кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору, і перешкоджає це робити іншій стороні. Існують й інші визначення конфлікту. Так, американський соціолог Л. Козер визначає конфлікт як боротьбу за цінності і претензії на певний статус, владу, ресурси, метою якої є нейтралізація, знищення або нанесення шкоди протилежній стороні. В цьому визначенні ясно і чітко визначені цілі конфлікту і можливі дії у випадку його виникнення.

Ф. Бородкін і Н. Коряк визначають конфлікт як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів двох чи більше людей.

Виникненню конфлікту передують конфліктна ситуація, яка передбачає:

- наявність об'єкта конфлікту;
- протилежні цілі учасників конфлікту;
- відсутність відкритих зіткнень, які усвідомлюються як конфлікт.

Об'єктом конфлікту є те, що викликає дану конфліктну ситуацію. Часто це зовнішній привід, а не причина.

Учасники конфліктної ситуації не знаходяться в постійній ворожнечі, а виступають в ролі опонентів як представники різних груп, підрозділів, організації в цілому. Звідси сила кожного в досягненні перемоги неоднакова і визначається так званим рангом опонента. Так, опонентом першого рангу є індивід, який виступає від власного імені і переслідує особисті цілі; опонент другого рангу – це група, яка переслідує групові цілі; опонент третього рангу – структура, що складається з декількох взаємодіючих груп. В складніших організаційних структурах ранг опонентів може зростати.

Обов'язковою умовою переростання конфліктної ситуації у конфлікт є певні дії з боку опонентів, спрямовані на досягнення своїх цілей. Такі дії називаються інцидентом.

Формула конфлікту набуває виразу:

$$K = \text{конфліктна ситуація} + \text{інцидент}. \quad (4.1)$$

У свідомості людей конфлікт найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю. В результаті поширеною є думка, що конфлікт є небажаним явищем і його необхідно негайно вирішувати, як тільки він виникне. Так, прихильники школи “людських відносин” в управлінні вважали, що конфлікт – це зло, і його слід уникати.

Визнаючи можливість протиріч між цілями окремої особи і організації, між лінійними і функціональними підрозділами, між повноваженнями і можливостями керівників тощо, вони розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації та системи управління. На їхню думку, конфлікти не виникають, якщо в організації добрі взаємовідносини між працівниками.

Сучасні погляди на конфлікт полягають в тому, що навіть за ефективного управління в організаціях конфлікти не тільки можливі, а деякі навіть бажані. В таких випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає знайти альтернативні шляхи вирішення проблеми. Це функціональні (конструктивні) конфлікти, які сприяють підвищенню ефективності організації. Якщо конфлікти призводять до погіршення соціально-психологічного клімату, зниження трудової дисципліни, матеріальних втрат, емоційного напруження і стресів у конфліктуючих сторін, погіршення співробітництва між частиною працівників, зниження ефективності виробництва, то вони розглядаються як дисфункціональні (деструктивні).

Наслідки конфлікту залежать від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно знати причини його виникнення. Найчастіше керівники вважають, що основною причиною конфліктів є зіткнення особистостей. Однак, як показує аналіз, фактори конфліктів пов’язані з процесом роботи, недоліками в організації виробництва, формами розподілу створеного продукту, різними інтересами працівників.

Управління конфліктами залежить від їх типів. Розрізняють чотири типи конфліктів: внутрішньоособистісний, міжособистісний, між особистістю і групою, міжгруповий.

Конфлікти в організаціях проходять декілька стадій – зародження, розгортання, розквіту, затухання.

На стадії зародження конфлікт прихований і розвивається на психологічному рівні. На стадії розгортання конфлікту зростає соціальна напруга, активізуються дії сторін. Активні дії досягають апогею на стадії розквіту конфлікту, коли загострюються й емоційні пристрасті. Стадія затухання конфлікту настає, коли ресурси обох сторін вичерпуються, і вони доходять згоди, завдяки чому активні дії припиняються і поновлюється робота.

Конфлікт може бути вирішений в результаті трьох типів дій:

- односторонніх, коли кожен учасник діє на свій страх і ризик;
- взаємоузгоджених, наслідком чого є компроміс на основі взаємних поступків;

– інтегрованих, які передбачають співробітництво, спільний пошук шляхів вирішення проблеми.

Оскільки конфлікти можуть завдати організації як матеріальних збитків, так і моральної шкоди, то керівництво зацікавлене в якнайшвидшому їх подоланні та запобіганні виникненню. В цьому випадку під управлінням конфліктами розуміють цілеспрямовані дії щодо ліквідації (мінімізації) причин появи конфлікту або корекцію поведінки його учасників. Запобігання конфліктам ґрунтується на ефективних способах управління конфліктною ситуацією. Існує декілька груп методів управління конфліктними ситуаціями:

- внутрішньоособистісні;
- структурні;
- міжособистісні;
- агресивні відповідні дії.

Внутрішньоособистісні методи розв'язання конфлікту полягають у тому, щоб особистість правильно організувала свою поведінку і спілкування з іншими людьми. Зокрема, свої судження стосовно певних проблем не слід супроводжувати звинуваченнями в них іншої сторони, а висловлювати у формі побажань. Що ж до конфліктних особистостей, то за умови продовження з ними ділових стосунків керівникові при спілкуванні слід виходити з наступного:

- у цих людей є певні приховані потреби;
- свої емоції потрібно взяти під контроль і дати вихід їхнім емоціям;
- не приймати на свій рахунок їхні слова і поведінку;
- визначити, до якого типу важких людей вони належать;
- переконати їх говорити правду, бачити в них позитивні якості.

Структурні методи – це методи впливу на організаційні трудові конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, недоліки в організації праці, системах стимулювання. До структурних методів входять:

- роз'яснення вимог до роботи;
- координаційні та інтеграційні механізми;
- загальноорганізаційні комплексні цілі;
- система винагород.

Одним з ефективних методів управління і запобігання конфліктам є роз'яснення вимог до роботи. Кожен працівник повинен чітко знати, які результати очікуються від нього, свої обов'язки, повноваження, етапи роботи. Метод реалізується через систему посадових інструкцій, розподілу прав і відповідальності за рівнями управління.

Координаційні та інтеграційні механізми – це ланцюг команд, чітке визначення ієрархії повноважень та взаємодії людей, порядку прийняття рішень, інформаційних потоків. Ці механізми передбачають втручання керівника у конфлікт, що виник між двома працівниками.

Загальноорганізаційні комплексні цілі – це спрямування зусиль персоналу на досягнення поставленої мети.

Структура системи винагород передбачає використання таких форм і методів оплати і стимулювання праці, які враховують особистий внесок кожного працівника організації в кінцеві результати.

Міжособистісні методи розв'язання конфліктів ґрунтуються на врахуванні стилів поведінки конфліктуючих сторін і природи самого конфлікту. Існує п'ять стилів розв'язання конфліктів, критеріями вибору яких є міра задоволення власних інтересів та інтересів іншої сторони. Форми поведінки в конкретному конфлікті, відповідно до цих критеріїв, представлені у вигляді сітки Томаса-Кілмена (рис. 4.1).



Рис. 4.1 – Сітка Томаса-Кілмена

Стиль конкуренції полягає в тому, що одна із сторін конфлікту намагається задовольнити власні інтереси, не беручи до уваги з інтереси іншої сторони, і примушує її приймати запропоновані рішення. Ефективним цей стиль може бути тоді, коли ця людина має владу і переконана у правильності рішення в даній ситуації.

Стиль ухилення використовується тоді, коли одна із сторін вважає, що проблема не має для неї важливого значення, а розв'язання її вимагає значних зусиль. Стиль пристосування означає, що одна із сторін конфлікту не намагається відстоювати власні інтереси і взаємодіє з другою стороною, оскільки для останньої ці інтереси більш важливі або вона має більшу владу.

Стиль компромісу передбачає, що обидві сторони конфлікту трохи поступаються власними інтересами, щоб частково їх задовольнити і признати спільне рішення.

Стиль співробітництва полягає в тому, що кожна зі сторін конфлікту, відстоюючи власні інтереси, намагається врахувати інтереси опонента. Спільні рішення ухвалюються шляхом переговорів.

Для управління конфліктами використовуються дві стратегії:

- попередження конфлікту;
- розв'язання конфлікту.

Стратегія попередження конфлікту – це сукупність заходів організаційного та роз'яснювального характеру.

Стратегія розв'язання конфлікту залежить від ситуації і передбачає такі способи, як примус і переконання, підкріплене стимулюванням.



## **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

#### **5.1. Об'єктивні й суб'єктивні чинники зміни потреб організації в персоналі**

Ефективне та відносно стабільне функціонування організації в ринковому просторі безпосередньо пов'язане з ритмічним використанням різноманітних ресурсів і, в першу чергу, ресурсів праці чи кадрового ресурсу (потенціалу), або узагальнено – персоналу.

Втрата чіткого ритму у використанні персоналу вказує на появу перешкод на шляху їх планомірного надходження до організації, руху в ній та послідовного переносу частини живої праці на виготовлену продукцію. Різкі коливання темпів планомірно-послідовного виробничого застосування кадрів передусім свідчать про негаразди в системі управління персоналом. Наслідком їх прояву є виникнення дисбалансу між величиною кадрового потенціалу, що має організація, та обсягом виробничих завдань, виконуваних нею. Для його послаблення потрібно постійно відслідковувати та відтворювати пропорційність між величинами кадрового потенціалу та обсягами виробництва, що є однією з важливіших цілей та першочергових завдань кадрової політики організації.

Так, перевищення допустимої для організації певної кількості персоналу вказує на збільшення її кадрового потенціалу. А це означає, що в цьому випадку вона здатна збільшити свої виробничі навантаження, вирішувати завдання підвищеної виробничої складності. Але з якихось причин об'єктивного чи суб'єктивного характеру це не відбувається. В конкретних умовах даного виробництва слід зазначити, що сформований керівництвом організації кадровий потенціал буде завищеним та таким, що перевищує її здатність скористатися ним з метою підвищення ефективності власної діяльності. Утримання надлишкової частини персоналу вимагає додаткових витрат, які обтяжливо впливають на фінансове становище організації. Соціальним наслідком такого становища може стати посилення невдоволеності кадрів роботою та підвищення їх плинності. Можливі також негативні прояви організаційного та технічного характеру у вигляді різного роду відхилень від нормального стану виробничого процесу.

За своє суттю встановлення чисельності персоналу на даний момент та на перспективу є процесом планування ресурсів праці (рис. 5.1).



Рис. 5.1 – Створення кадрового потенціалу організації

В процесі планування вирішуються такі питання: яким чином, де, коли, скільки та якої якості (кваліфікації) і, головне, за якою ціною знадобляться організації працівники для вирішення завдань, які постають перед нею. Звідси основною метою планування персоналу є реалізація частини загального плану розвитку організації щодо забезпеченості її працівниками у необхідній кількості, потрібної кваліфікації та продуктивності, з оптимальними витратами на найм та утримання. Недосконале планування людських ресурсів негативно позначається на результатах діяльності організації і може призвести до значних збитків. Водночас планування, виконане на рівні сучасних вимог та на основі передових засобів та технологій, сприятиме значному зростанню прибутковості організації.

При плануванні потреб організації в кадрах до уваги беруть вплив на неї багатьох чинників. Відповідно до місця організації на ринку праці всю сукупність чинників, що визначають потребу в персоналі, можна поділити на дві групи за ознакою напрямку дії.

Першу групу складають зовнішні фактори. В групі зовнішніх чинників виділяють підгрупу факторів безпосереднього впливу на стан ринку праці, звідки до організації надходить робоча сила. Цю підгрупу складають чинники, що визначають макроекономічні характеристики ринку праці. До них належать темпи економічного зростання, рівень інфляції та безробіття; структурні зрушення. Вплив цих чинників має двозначний характер: з одного боку, вони ніби формують ситуацію на ринку праці, що проявляється у зміні пропозиції на ресурси праці, а з іншого боку, вони впливають на стратегію організації щодо визначення її потреби у працівниках.

Значний вплив на попит кадрів чинить політика. Її зараховують до групи опосередкованих чинників. Різні політичні колізії змінюють стан ринку праці через зміни у чинному законодавстві. Це може бути встановлення нового податкового режиму, запровадження нових принципів соціального страхування, введення нових положень трудового законодавства тощо. Важливішим інструментом впливу на попит на робочу силу вважається державне регулювання макроекономічних показників. Через це регулювання в країні утворюється нове політичне становище. Так, наприклад, зниження обов'язкових виплат у фонди соціального страхування призводить до скорочення витрат роботодавців на робочу силу, а отже, стає можливим залучення до роботи додаткової кількості працівників. Складності кадрової служби при врахуванні впливу політичного чинника полягають не стільки у визначенні їх впливу на попит робочої сили, скільки у передбаченні цих змін.

Значно складнішим за своїм впливом на попит робочої сили є чинник конкуренції. Він тісно пов'язаний з чинником ринку збуту. На фоні відносно стабільного ринку або такого, що скорочується, посилення конкуренції на ринку праці є вагомою підставою для проведення звільнень найманого персоналу. Швидко зростаючий попит на продукцію фірми стає приводом для проведення додаткового набору робочої сили. Кадровій службі в цьому випадку важливо не тільки виявити тенденції, характерні для розвитку ринку, але й встановити їх зв'язок з динамікою потреб у персоналі. Вирішальною у цій справі є діяльність організації щодо випередження конкурентів. Інакше кажучи,

наскільки оперативно від інших вона здатна здійснити набір потрібних працівників, і таким чином випередити конкурентів та отримати додаткові прибутки. Важливо підкреслити, що названа проблема повинна вирішуватись кадровою службою в тісній співпраці з іншими підрозділами організації, які відслідковують динаміку ринку.

Разом із зовнішніми фактами великий вплив на потребу кадрів чинять внутрішні. Вони тісно пов'язані з цілями організації, а тому відповідно до них можуть бути поділені на три групи: стратегічні, середньострокові та поточні. Так, прагнення організації до підвищення якості власного виробництва (товарів чи послуг) в цілому або через поступове її нарощування, шляхом поліпшення якості виконання окремих видів робіт розглядається як вплив стратегічних чинників. В організації, орієнтованій на стратегічну ціль, потреба у робочій силі є стабільною. Планування персоналу за таких обставин не є складною проблемою. Організації, де стратегічний курс зазнає частих змін, пов'язаних з переходом на випуск нової продукції, пошуками нових ринків; скороченнями окремих сфер бізнесу, іншими частими реорганізаціями тощо, мають значні проблеми з визначенням потреби у працівниках та з встановленням їх якісного рівня.

Отже, планування персоналу є важливою складовою процесу його постійного формування та приведення у відповідність з нагальними потребами розвитку організації.

## **5.2. Методи визначення потреб організації у персоналі**

Визначення потреб організації в кадрах вважається одним з важливих напрямків маркетингу персоналу організації. В арсеналі кадрової служби існує достатня кількість різноманітних методів, за допомогою яких розраховується величина потрібної чисельності персоналу. При цьому виділяють два види потреб: якісний і кількісний. Їх розрахунок проводиться в єдності та тісному взаємозв'язку і вимагає застосування методів, адекватних встановленим видам потреб. Оскільки якісні аспекти потрібної величини персоналу знаходять своє кількісне відображення, тому дуже важливо виділити їх окремі елементи або показники. Так, якісна потреба в кадрах виявляється через потребу у певних категоріях персоналу, професіях, спеціальностях, а також у встановленні рівня кваліфікаційних вимог до персоналу. Інформація, на основі якої проводять необхідні дослідження, переважно має аналітично-описовий характер: це встановлений в організації професійно-кваліфікаційний поділ робіт, що міститься в організаційно-технологічній документації; у вимогах до посад та описах робочих місць; у штатному розкладі організації і її підрозділів, де затверджено склад посад; в документації, яка регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виділенням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців.

Визначення потреби у чисельності персоналу складається з трьох моментів: вибору методу розрахунку чисельності співробітників; визначення вихідних даних для проведення розрахунку та виконання самого розрахунку кількісної потреби в працівниках.

При виборі методів розрахунку чисельності робітників до уваги беруть характер професії та особливості виконуваної роботи. Так, на основі відомостей про тривалість технологічного процесу можна розрахувати чисельність робітників таких категорій, як відрядники і погодинники. Їх чисельність розраховується на основі даних про трудомісткість робіт за такою формулою:

$$C_p = \frac{T_n}{T_k} K_n, \quad (5.1)$$

де  $C_p$  – чисельність робітників;  
 $T_n$  – трудомісткість виробничої програми (нормативна) нормо-годин;  
 $T_k$  – корисний фонд робочого часу одного робітника, годин;  
 $K_n$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

Розрахунок нормативної трудомісткості здійснюється в нормогодинах за такою формулою:

$$T_n = \sum_{i=1}^n \frac{N_i T_i + T_{нвi}}{K_g}, \quad (5.2)$$

де  $n$  – кількість номенклатурних позицій виробів у виробничій програмі;  
 $N_i$  – кількість виробів  $i$ -ої номенклатурної позиції;  
 $T_i$  – час, що витрачається на процес (частину процесу) виготовлення даного виробу  $i$ -ої номенклатурної позиції;  
 $T_{нвi}$  – час, потрібний для зміни величини незавершеного виробництва згідно з виробничим циклом  $i$ -ої позиції;  
 $K_g$  – коефіцієнт виконання норм часу.

Останній з показників  $K_g$  розраховується за формулою:

$$K_g = \frac{T_{i\text{ мех}}}{T_{i\text{ факт}}}, \quad (5.3)$$

де  $T_{i\text{ мех}}$  – час виготовлення одиниці виробу за технологією;  
 $T_{i\text{ факт}}$  – час фактичний виготовлення одиниці виробу.

Чисельність адміністративно-управлінського персоналу організації може бути розрахована за допомогою формули Розенкранца, яка має загальний вигляд:

$$C_{ay} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T} K_{нрч} + \frac{t_p}{T} \frac{K_{нрч}}{K_{фрч}}, \quad (5.4)$$

де  $C_{ay}$  – чисельність адміністративно-управлінського персоналу (певної професії, спеціальності підрозділу і т. д.);

$n$  – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаженість даної категорії спеціалістів;

$m_i$  – середня кількість дій (розрахунків, обробки замовлень, переговорів та ін.) в  $i$ -го організаційно-управлінського виду робіт за встановлений проміжок часу;

$t_i$  – час, потрібний для виконання одиниці  $m$  в рамках  $i$ -го організаційно-управлінського виду робіт;

$T$  – робочий час спеціаліста відповідно до трудового договору за період часу, прийнятого в розрахунках;

$K_{нрч}$  – коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K_{фрч}$  – коефіцієнт фактичного розподілу часу;

$t_p$  – час на роботі, що неможливо врахувати в попередніх (планових) розрахунках.

Коефіцієнт необхідного розподілу часу ( $K_{нрч}$ ) розраховується таким чином:

$$K_{нрч} = K_{др}K_εK_n \quad (5.5)$$

де  $K_{др}$  – коефіцієнт, що враховує витрати на додаткові роботи, попередньо не враховані в часі, потрібному для виконання певного процесу ( $\sum mt$ ). Як правило, знаходиться в межах  $1,2 \leq K_{др} \leq 4$ ;

$K_ε$  – коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок працівника протягом робочої доби. Як правило, встановлюється на рівні 1,12;

$K_n$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

Коефіцієнт фактичного розподілу часу ( $K_{фрч}$ ) визначається співвідношенням загального фонду робочого часу певного підрозділу до сумарного часу виконання організаційно-управлінських видів робіт, який розраховується як ( $\sum_{i=1}^n m_i t_i$ ).

Серед методів розрахунку чисельності персоналу загальне визнання отримав метод за нормами обслуговування. Цей метод використовується для розрахунку як чисельності працівників фізичної, так і розумової праці.

Розрахунок чисельності працівників тут залежить від числа об'єктів, що обслуговуються (верстатів, механізмів, одиниць обладнання), або числа працівників, яких обслуговують.

Так, кількість робітників-почасовиків або службовців на основі норм обслуговування розраховується за формулою:

$$Ч = \frac{NK_з}{H_{об}} K_n, \quad (5.6)$$

де  $N$  – число об'єктів, що обслуговуються;

$K_з$  – коефіцієнт завантаження;

$H_{об}$  – норма обслуговування;

$K_n$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

При розрахунку чисельності персоналу організації використовується також метод розрахунку за робочими місцями та нормативами чисельності. Цей метод розглядається як окремий випадок використання методу норм обслуговування, оскільки потрібна чисельність працівників встановлюється за числом робочих місць, а нормативи чисельності – за нормами обслуговування. Чисельність робітників за робочими місцями визначається також через залежність відповідних показників.

Формула такої залежності представлена у вигляді:

$$Ч = Ч_{роб. (м)} З * K_n, \quad (5.7)$$

де  $Ч_{роб. (м)}$  – потрібне число робітників або робочих місць;

$З$  – завантаження;

$K_n$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

А норматив чисельності службовців визначається за формулою:

$$H_{чч} = \frac{V}{H_o}, \quad (5.8)$$

де  $V$  – обсяг роботи;

$H_o$  – норма обслуговування.

Метод розрахунку чисельності працівників за нормами керованості, по суті, є також специфічним випадком застосування методу норм обслуговування. На його основі імпіричним шляхом розробляються рекомендації щодо визначення граничної чисельності підлеглих, що припадають на одного керівника в різних організаційно-технічних умовах діяльності організації.

Розрахунок чисельності персоналу може здійснюватись також на основі статистичних методів. Умовно їх поділяють на дві групи: стохастичні та експертні. Група стохастичних методів базується на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі та такими факторами, як вартість основних фондів, загальна кількість працюючих, обсяг виробництва та ін. В розрахунках до уваги беруть лише дані попереднього періоду.

Метод експертних оцінок являє собою засіб залучення досвіду спеціалістів та керівників до встановлення величини потреби у персоналі. Перевагою цього методу є те, що його використання не потребує значних витрат. Суттєвим недоліком методу вважають наявність приблизності оцінки.

Сутність експертного методу проявляється в тому, що експертну оцінку потреби в персоналі складає група компетентних працівників (експертів). Кожний з учасників групи пропонує власну величину чисельності персоналу, а після колегіального обговорення встановлюється загальна, узгоджена величина.

## ТЕМА 6. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

### 6.1. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності

Ефективне функціонування будь-якої організації, насамперед, визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно займатися розвитком своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Розвиток персоналу – це багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. Водночас, воно є вужчим у порівнянні з поняттям “гармонійний розвиток особистості”. Нетотожними є також поняття “професійний розвиток особистості” і “розвиток персоналу”.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів з метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо на підприємствах. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас його здійснення передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та морального стимулювання.

Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно у межах організації або за її ініціативи і шляхом сприяння за межами виробництва, то професійний розвиток особистості може виходити за рамки трудової діяльності на робочому місці, проводитися не тільки за рахунок коштів організації, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів громадянина.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращення результатів фінансової діяльності.

В таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

Водночас розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці.



Конкурентоспроможність робочої сили – це сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару “робоча сила”, що забезпечують задоволення конкретних потреб роботодавців. Вона має визначені якісні та кількісні характеристики.

Працівники, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність шляхом засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування професійної кар’єри як в організації, так й за її межами. Навіть у випадку безробіття внаслідок звільнення з організації навчена особа швидше знайде собі нову роботу, легше зможе організувати власну справу і тим самим забезпечити працевлаштування інших громадян.

Багато громадян високо оцінюють можливість підвищення свого рівня професійного розвитку. Ця обставина у багатьох випадках відіграє вирішальну роль в прийнятті ними рішення стосовно працевлаштування в конкретній організації. Виграє у даному випадку і суспільство в цілому, оскільки зростає освітній потенціал країни, збільшується продуктивність суспільної праці без залучення значних бюджетних коштів.

Завданням розвитку персоналу організації є:

- здійснення професійної підготовки робітників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу шляхом запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення повнішого використання здібностей та інтересів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження у практику нововведень, високих технологій і таким чином підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;
- проведення оцінювання персоналу, застосування результатів оцінювання під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв’язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар’єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу та привабливості організації серед молоді й інших груп населення.

Реалізація завдань з розвитку персоналу вимагає значних витрат ресурсів. Витрати на персонал є основою розробки виробничих та соціальних показників, самої стратегії розвитку організації. Питома вага витрат організацій на персонал у собівартості продукції чи послуг має виражену тенденцію до зростання. Тому важливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи щодо забезпечення раціонального використання коштів роботодавця на зазначені цілі. Проблеми інвестування у розвиток людини знайшли своє відображення в концепції людського капіталу.

Віддача від інвестицій в людину виражається у вигляді прямих матеріальних зисків, непрямих матеріальних зисків і моральних зисків. До прямих матеріальних зисків належать: вищий рівень заробітної плати, більша можливість брати участь у прибутках організації, кращі умови праці, різноманітні привілеї та пільги.

Непрямі матеріальні зиски – це більша можливість одержати додаткові інвестиції у власний людський капітал з боку організації. Моральні зиски включають задоволення від обраної професії, доступ до цікавих видів діяльності, висока конкурентоспроможність на ринку праці, відчуття стабільності та впевненості в майбутньому тощо. Інвестиції в людський капітал є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх вигід (грошових і моральних) вища або хоча б дорівнює витратам.

Дослідження свідчать про високу рентабельність початкової освіти. Водночас прослідковується стійка тенденція: чим вищий рівень підготовки, тим нижча його норма віддачі. Тому для оцінки ефективності професійного навчання персоналу необхідно використовувати й інші методи. Це стосується, зокрема, визначення ефективності навчання на рівні навчального закладу, підприємства, а також на макрорівні.

## **6.2. Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві**

Професійне навчання персоналу – це цілеспрямований процес формування у працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних форм і методів, необхідних працівникам організації зараз чи в майбутньому.

Професійна підготовка кваліфікованих робітників та фахівців з вищою освітою здійснюється у професійно-технічних і вищих навчальних закладах I-IV рівнів акредитації. В організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну підготовку працівників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників та фахівців.

Первинна професійна підготовка робітників – це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної зайнятості. Професійно-технічна освіта здобувається громадянами у державних і комунальних професійно-технічних навчальних закладах безоплатно, за рахунок держави в межах державного замовлення.

До професійно-технічних навчальних закладів належать: професійно-технічне училище відповідного профілю, професійне училище соціальної реабілітації, вище професійне училище, училище-завод, центр професійно-технічної освіти, навчально-виробничий центр, навчально-курсний комбінат, інші типи навчальних закладів, що надають професійно-технічну освіту громадянам.

Організації, незалежно від форм власності, зобов'язані надавати учням, слухачам професійно-технічних навчальних закладів освіти робочі місця або навчально-виробничі ділянки для проходження виробничого навчання чи виробничої практики. Замовники підготовки кваліфікованих робітників мають право, відповідно до укладених угод, перераховувати кошти на зміцнення навчально-виробничої бази, безоплатно передавати для навчальних цілей професійно-технічним навчальним закладам приміщення, споруди, обладнання, техніку, інструменти, нові технології виробництва тощо.

Професійно-технічна освіта має три ступеня. Кожний ступінь навчання визначається теоретичною та практичною завершеністю і підтверджується присвоєнням випускникам робітничої кваліфікації згідно з набутими професійними знаннями, уміннями та навичками. Навчальні плани і програми кожного ступеня професійно-технічної освіти складаються таким чином, щоб випускники першого ступеня мали можливість продовжувати навчання на другому ступені, а випускники другого ступеня – на третьому.

На першому ступені професійно-технічної освіти забезпечується формування відповідного рівня кваліфікації з технічно нескладних, простих за своїми виробничими діями і операціями професій, що дає змогу робітнику вільно працювати з раніше вивченими предметами, об'єктами, виконувати конкретні дії під контролем робітника з більшим досвідом роботи й вищим рівнем кваліфікації.

На другому ступені професійно-технічної освіти забезпечується формування відповідного рівня кваліфікації з масових робітничих професій середньої технологічної складності у різних галузях економіки. Це дає змогу робітнику самостійно виконувати по пам'яті чи за допомогою технічних карт, інструкцій, креслень, або іншої документації типові дії, роботи за встановленими нормами часу, забезпечувати необхідну якість.

На третьому ступені професійно-технічної освіти забезпечується формування високого рівня кваліфікації з технологічно складних, наукомістких професій і спеціальностей у різних галузях економіки, що дозволяє робітнику чи службовцю на основі отриманих знань та вивчених раніше типових дій створювати алгоритми діяльності в нетипових ситуаціях. Навчання вимагає від учнів і слухачів повної загальної середньої освіти.

**Вища освіта** – рівень освіти, який здобувається особою у вищому навчальному закладі в результаті послідовного, системного та цілеспрямованого процесу засвоєння змісту навчання, який ґрунтується на повній загальній середній освіті й завершується здобуттям певної кваліфікації за підсумками державної атестації.

Вищими закладами освіти є технікум (училище), коледж, інститут, консерваторія, академія, університет та інші. Відповідно до статусу вищих навчальних закладів встановлено чотири рівні акредитації: перший рівень – технікум, училище, інші прирівняні до нього навчальні заклади освіти; другий рівень – коледж, інші прирівняні до них вищі навчальні заклади; третій і четвертий рівні (залежно від акредитації) – інститут, консерваторія, академія, університет.

Державному вищому навчальному закладу четвертого рівня акредитації, що досяг найвищих показників у своїй діяльності щодо використання інтелектуального потенціалу, відповідає міжнародним вимогам стосовно рівня вищої освіти і є провідним серед галузевої групи вищих навчальних закладів, може бути надано статус національного відповідно до Положення про національний заклад (установу) України.

Підготовка молодших спеціалістів, бакалаврів, спеціалістів та магістрів здійснюється за освітньо-кваліфікаційними рівнями згідно з відповідними освітньо-професійними програмами. Освітньо-кваліфікаційні характеристики фахівців з вищою освітою відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів – це державні документи, що визначають цілі освіти у вигляді системи виробничих функцій, типових завдань діяльності та умінь, необхідних для вирішення цих завдань.

**Молодший спеціаліст** – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула неповну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для здійснення виробничих функцій певного рівня професійної діяльності, передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

Освітньо-професійна програма підготовки молодшого спеціаліста реалізується, як правило, вищими навчальними закладами I рівня акредитації. Вищий навчальний заклад більш високого рівня акредитації може здійснювати підготовку молодших спеціалістів, якщо в його складі є вищий навчальний заклад I рівня акредитації або відповідний структурний підрозділ.

**Бакалавр** – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні і спеціальні уміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці (діяльності), достатні для виконання обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності. Освітньо-професійна програма підготовки бакалавра забезпечує одночасне здобуття базової вищої освіти за напрямом підготовки та кваліфікації бакалавра на базі повної загальної середньої освіти. Програма підготовки бакалавра реалізується вищими навчальними закладами II-IV рівнів акредитації.

**Спеціаліст** – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності. Ця програма підготовки спеціаліста реалізується вищими навчальними закладами III і IV рівнів акредитації.

**Магістр** – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності. Освітньо-професійні

програми підготовки магістрів за спеціальностями реалізуються вищими навчальними закладами IV рівня акредитації.

В залежності від стратегії управління організацією первинна професійна підготовка робітників може мати різну спрямованість – від орієнтації навчання на поточні інтереси, на підготовку вузько спеціалізованих робітників, які здатні виконувати одну-дві конкретні операції, до орієнтації на довгострокові інтереси виробництва (підготовка робітників широкого профілю на базі належної теоретичної та практичної підготовки). Підготовка кваліфікованих робітників в організації проводиться відповідно до переліку професій, що наведені в Класифікаторі професій.

Первинна підготовка робітників на виробництві здійснюється із числа осіб, які зараховані на роботу на підприємство учнями. Навчання робітників із числа жінок або неповнолітніх громадян проводиться лише за професіями, а також для робіт, на яких дозволяється використання їх праці. Особи, яких направляють на навчання, повинні бути попередньо ознайомлені з вимогами до роботи за професією, з умовами та оплатою праці, санітарними нормами і правилами, виробничими інструкціями, можливістю подальшого підвищення кваліфікації і професійного зростання.

### **6.3. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, система безперервного навчання персоналу**

Підвищення кваліфікації робітників – це професійно-технічне навчання робітників, що дає змогу розширювати і поглиблювати здобуті знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг. Особливістю процесу підвищення кваліфікації є те, що в даному випадку викладачі проводять заняття з робітниками, а не з учнями, як у профтехучилищі чи під час первинної підготовки кадрів на виробництві. Слухачі системи підвищення кваліфікації мають певні знання, уміння та практичні навички з обраної професії, тому вони критично ставляться до організації і змісту навчання, намагаються, насамперед, одержати ті нові знання, що їм потрібні безпосередньо на робочому місці.

Плануванню підвищення рівня кваліфікації робітників в організації має передувати робота служби управління персоналу з аналізу ефективності використання робочої сили в структурних підрозділах у розрізах професій та рівнів кваліфікації, причин зниження середнього розряду робочих, відставання розряду робочих від розряду робіт, виникнення браку продукції з вини робітників і нерационального використання фонду робочого часу і т. п.

Навчальні плани та програми підвищення кваліфікації робітників розробляються і затверджуються для:

- виробничо-технічних курсів – організаціями на основі державних стандартів професійно-технічної освіти або типових навчальних планів та програм;

- курсів цільового призначення – організаціями, а в необхідних випадках – центральними органами виконавчої влади або відповідними підрозділами місцевих органів виконавчої влади.

Перепідготовка робітників – це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку. Перепідготовка робітників на виробництві здійснюється у наступних випадках:

- для навчання робітників, котрі звільняються у зв'язку з перепрофілюванням, реорганізацією тощо;
- для розширення професійного профілю робітників, підготовки їх до роботи в умовах колективної форми організації праці;
- при потребі змінити професію у зв'язку з відсутністю роботи, що відповідає професії робітника, або втрати здатності виконувати роботу за попередньою професією.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців у організації проводиться за такими формами (рис. 6.1.).

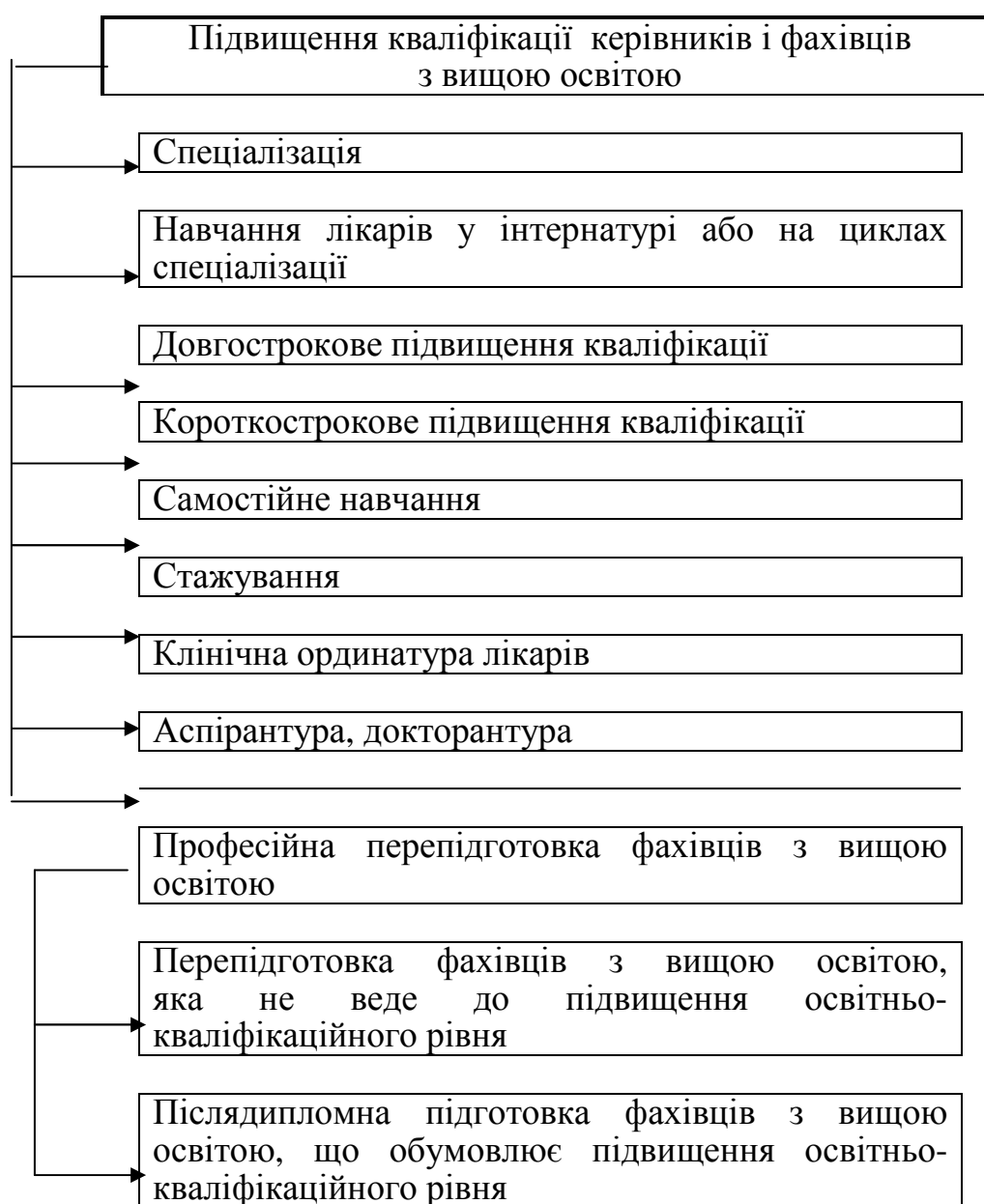


Рис. 6.1 – Структура післядипломної освіти керівників та фахівців з вищою освітою

Спеціалізація керівників та фахівців здійснюється з метою отримання працівником додаткових спеціальних знань, вмінь і фахових навичок у межах раніше здобутої спеціальності за професійним спрямуванням виробничої діяльності без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Її тривалість становить не менше 500 годин.

Спеціалізація лікарів (провізорів) проводиться у відповідних навчальних закладах шляхом підготовки в інтернатурі або на циклах спеціалізації.

Довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців в організації передбачає оволодіння працівниками комплексом знань, умінь та навичок, що сприяють якісному виконанню ними своїх обов'язків, розширенню зони компетенції за наявним чи новим місцем роботи. Його тривалість встановлюється від 72 до 500 годин.

Післядипломна підготовка фахівців – це одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю при засвоєнні освітньо-професійної програми підготовки молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста в межах одного освітнього напрямку та досвіду практичної роботи з підвищенням освітньо-кваліфікаційного рівня.

## **ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ**

### **7.1. Види, фактори та показники руху кадрів**

Під рухом кадрів усередині підприємства варто розуміти перехід працівника з одного робочого місця на інше для постійної роботи. Остання обставина відрізняє рух кадрів від зміни робочих місць у рамках організації праці, коли протягом зміни робітник може бути зайнятий послідовно на двох і більше робочих місцях з метою повнішого завантаження, зниження монотонності праці й т.п.

Основні ознаки робочого місця – це цех, професія (спеціальність) і необхідна кваліфікація робітника (розряд).

Зміна робочого місця, як зовнішній прояв процесу руху кадрів, супроводжується зміною усіх чи частини ознак. Сукупність змін кожного з ознак окремо являє собою відповідно міжпрофесійний, кваліфікаційний чи міжцеховий рух.

Зміни в змісті трудових процесів у межах робочого місця (посади), як наслідок змін у техніці, технології, поділі праці та його організації, висувають нові вимоги до працівника, що виконує ці процеси. Він повинен або підвищувати свою кваліфікацію, або бути замінений іншим працівником на основі професійного добору кадрів.

Внутрішньозаводський рух кадрів може мати стихійний характер, коли здійснюється з ініціативи самих працівників, що намагаються шляхом зміни робочого місця, професії або цеху задовольнити свої особисті інтереси: поліпшити умови праці, одержати більші можливості для реалізації свого кваліфікаційного потенціалу, домогтися збільшення заробітної плати і т.п. За аналогією з зовнішнім рухом робочої сили (звільнення за власним бажанням), внутрішньозаводський рух працівників з цієї ж причини зветься внутрішньозаводською плинністю кадрів.

Але внутрішньозаводський рух може бути і керованим, коли переміщення працівників робочими місцями на підприємстві (організації, фірмі) здійснюється в рамках політики менеджменту персоналу, що передбачає кадрове планування, планування трудової кар'єри працівника з наданням йому при переході необхідного сприяння в перепідготовці чи підвищенні кваліфікації.

Аналіз внутрішньозаводського руху робітників має узгоджуватися з аналізом зовнішнього руху робітників (звільненням і набором нових). При пересуванні власних робітників з числа, що звільняються з інших ділянок виробництва в рамках планування трудової кар'єри, підприємство проводить набір робітників на робочі місця, що звільнилися, більш низьких чи розрядів на професії, що не є популярними. Саме на такий варіант – заповнення робочих місць з високими вимогами до кваліфікації робітника за рахунок власних кадрів і набір з боку кадрів на роботи нижчих розрядів – орієнтувалася й орієнтується зараз кадрова політика багатьох вітчизняних підприємств.



У даному випадку масштаби руху не пов'язані лише з реалізацією бажань робітників, вони – результат управлінського впливу, організації підвищення кваліфікації робітникамими.

Однак, щоб такі управлінські рішення були ефективними, необхідно знати масштаби кваліфікаційного руху робітників і зміну цих масштабів, можливості навчальної бази підприємства для підвищення кваліфікації потрібного числа робітників, скільки це буде коштувати для підприємства. Природно, для кожної професійної групи має бути обраний свій варіант вирішення поставленого завдання з урахуванням ситуації, що складається на професійному ринку робочої сили, а також на основі соціологічних досліджень, виявлення бажання робітників брати участь у кваліфікаційному просуванні.

Виділяють такі види руху кадрів у фірмі: плинність кадрів, демографічний рух (плановий) та внутрішньовиробничий рух.

Що стосується плинності кадрів, слід сказати, що вона має як переваги, так і недоліки.

До *недоліків* належать: прямі втрати виробництва, викликані неукомплектованістю робочих місць, зниженням продуктивності праці працівника, який звільняється, та нового працівника, труднощі з формуванням загальних норм поведінки, з формуванням взаємних очікувань та вимог; розмивається неформальна структура; ускладнюється керування таким нестабільним колективом; знижуються витрати на навчання працівника (тому що ефект від навчання виникає або поза підприємством, яке вклало кошти на навчання, або зовсім не виникає, якщо працівник змінює професію).

До *переваг* належать: підвищення ефективності праці за рахунок того, що нова робота відповідає інтересам і здібностям працівника; може знизитись монотонність праці; може поліпшитись соціально-психологічний клімат за рахунок змін в трудовому колективі.

Фактори, які викликають рух персоналу:

1) які виникають на самому підприємстві (розмір з/п, умови праці, рівень автоматизації праці, перспектива професійного зростання і т.п.)

2) особисті фактори (вік працівника, рівень його освіти, досвід роботи і т. п.)

3) зовнішні відносно до підприємства фактори (економічна ситуація в країні або регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств і т. п.).

## **7.2. Основні процеси руху кадрів**

Основні процеси руху кадрів: введення в посаду, адаптація, професійні переміщення, підвищення по службі, пониження посади, звільнення.

Адаптація означає включення особи в нове для неї предметно-речове та соціальне середовище, тобто це процес пізнання норм та традицій на підприємстві, процес професійного навчання та перепідготовки, усвідомлення того, що є важливим на даному підприємстві або на робочому місці.

Термін "адаптація" надзвичайно широкий і застосовується в різних галузях науки. У соціології і психології виділяють соціальну і виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації схожі один з одним, але кожна з них має і

самостійні сфери застосування: соціальна діяльність не передбачає лише на виробництві, а виробнича включає і технічні, і біологічні, і соціальні аспекти.

З позиції управління персоналом найбільший інтерес представляє виробнича адаптація. Саме вона є інструментом у вирішенні такої проблеми, як формування у працівників необхідного рівня продуктивності та якості праці за короткий термін.

У процесі пристосування людини до виробничого середовища виникає чимало питань: чи потрібно приймати працівнику середовище як належне і всіма силами пристосовуватися до нього, чи вимагати зміни і самого середовища; які шляхи і засоби впливу на людину і на середовище; де критерії можливості і необхідності урахування вимог працівника і т. д. Тому варто розрізняти *активну* адаптацію, коли індивід прагне впливати на середовище для того, щоб змінити його (у тому числі й ті норми, цінності, форми взаємодії і діяльності, які він має засвоїти), і *пасивну*, коли він не прагне до такого впливу і зміни.

Найбільш ефективна адаптація як процес активного пристосування індивіда до середовища, що змінюється, за допомогою відповідного керуючого впливу і використання різних засобів (організаційних, технічних, соціально-психологічних і т.п.).

За своїм впливом на працівника розрізняють прогресивні результати адаптації і регресивні. Останні спостерігаються у випадку пасивної адаптації до середовища з негативним змістом (наприклад, з низькою трудовою дисципліною).

Крім того, розрізняють *первинну* виробничу адаптацію, коли людина уперше включається в постійну трудову діяльність на конкретному підприємстві, і *вторинну* — при наступній зміні роботи. Інакше кажучи, первинна та вторинна адаптація формулюються залежно від тривалості: первинна – 5 – 6 місяців, вторинна (повна) – 3 роки.

Складові (компоненти) виробничого середовища як об'єкта адаптації дуже різноманітні. Серед них можна виділити умови праці та її організацію, оплату праці і форми матеріального стимулювання, зміст праці, твердість норм, психологічний клімат у колективі і т.д. Деякими дослідниками виділяються також фактори невиробничої сфери підприємства (адаптація до побутових умов, позавиробниче спілкування з колективом, організація дозвілля на підприємстві).

Виробничу адаптацію, як складне явище, можна розглядати з різних позицій, виділяючи психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну її сторони. Кожна з них має свій об'єкт, свої цільові завдання, показники ефективності.

*Психофізіологічна* адаптація – адаптація до трудової діяльності на рівні організму працівника як цілого, результатом чого стають менші зміни його функціонального стану (менша стомленість, пристосування до великих фізичних навантажень і т. п.).

Іншими словами, психофізіологічна адаптація – це процес засвоєння сукупності всіх умов, необхідних працівнику під час роботи.

*Професійна* адаптація – повне й успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту і характеру праці, її умов і організації. Вона виражена у певному ступені оволодіння професійними знаннями і навичками, в умінні, у відповідності характеру особистості характеру професії, в формуванні деяких професійно необхідних якостей особи, в розвитку стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії.

*Соціально-психологічна* адаптація людини до виробничої діяльності — адаптація до найближчого соціального оточення в колективі, до традицій і неписаних норм колективу, до стилю роботи керівників, до особливостей міжособистісних відносин, що склалися в колективі. Вона означає включення працівника в систему взаємовідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями, включення в колектив як рівноправного, прийнятого всіма його членами.

Стадії процесу адаптації: ознайомлення, пристосування, асиміляція (повне пристосування до середовища), ідентифікація (ототожнення особистих цілей працівника з цілями підприємства). Відповідно до ступеня ототожнення особистих цілей працівника з цілями підприємства працівники поділяються на байдужих, частково та повністю ідентифікованих.

Успішність адаптації залежить від характеристик виробничого середовища і самого працівника. Чим складніше середовище, чим більше відрізняється його від звичного виробничого середовища на колишньому місці роботи, чим більше пов'язано з нею змін, тим складніше відбувається процес адаптації.

Адаптація як процес характеризується визначеною тривалістю, і отже, має свій початок і закінчення. Якщо стосовно початку адаптації питань не виникає (це початок діяльності працівника в нових умовах), то визначити її закінчення дуже важко. Справа в тому, що адаптація – це процес, що протікає постійно внаслідок зміни факторів зовнішнього середовища трудової діяльності працівника та й зміни самої людини. Тому адаптація стосується і людини, що не змінювала робочого місця.

З позицій керування кадрами, формування трудового потенціалу, визначення термінів адаптації велике значення має з'ясування такого поняття, як межа *адаптації*.

При визначенні термінів адаптації (а з ними і можливих збитків) у якості її межі, чи точки відліку завершення її як процесу, можуть використовуватися визначені кількісні показники, що характеризують окремі аспекти адаптації, чи система показників. Зокрема, можна виділити:

– *об'єктивні* показники – рівень і стабільність кількісних показників праці (систематичне виконання норм, якісне виготовлення продукції, відсутність порушень у ритмі роботи конвеєрної чи потокової лінії, професійна стійкість, підвищення кваліфікації, рівень трудової дисципліни і т. п.);

– *суб'єктивні* показники – рівень задоволеності своєю професією, умовами праці, колективом та ін.

## ТЕМА 8. СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ПРАЦІ

### 8.1. Поняття, фактори і елементи умов праці

Людина значну частину свого життя витрачає на працю і тому від умов праці, рівня її безпеки залежить працездатність і продуктивність праці, якість роботи, стан здоров'я. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я на стан здоров'я нації на 50 відсотків впливають соціальні фактори (умови життя, умови праці).

Сприятливі умови забезпечують як соціальну гармонію особи людини, так і ставлення її до праці та задоволення нею. Створення сприятливих умов праці має бути одним із головних завдань суспільства, невід'ємною частиною державної соціальної і економічної політики, важливою складовою менеджменту персоналу.

На державних підприємствах трудовим колективам надані великі повноваження щодо поліпшення умов праці. Вони мають право брати участь в обговоренні та затвердженні комплексних планів інженерно-технічних заходів для досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища; контролювати використання коштів на виконання планів, ставити питання про притягнення до відповідальності за порушення норм з охорони праці тощо.

В умовах розвитку ринкових відносин поліпшенню умов праці сприяє і необхідність використовувати у конкурентній боротьбі новітні технології, які базуються на досягненнях науково-технічного прогресу, прагнення досягти зниження витрат на виробництво продукції та відповідного зростання прибутку на підприємствах будь-якої форми власності.

На формування умов праці впливають фактори, які поділяються на три групи.

Перша група – соціально-економічні фактори, дія яких обумовлює характер умов праці.

Друга група – техніко-організаційні фактори. Вони впливають на формування умов праці на робочих місцях, дільницях, цехах.

Третя група – природні фактори, дія яких не лише обумовлюється особливостями природного середовища, а й висуває додаткові вимоги до устаткування, технології, організації виробництва та праці.

Усі ці фактори впливають на формування умов праці одночасно і у нерозривній єдності, обумовлюючи, поряд з іншими параметрами, виробниче середовище.

Класифікація факторів допомагає на рівні галузі, об'єднання, окремого виробництва:

- формувати та поліпшувати умови праці, аналізувати їх стан;
- планувати заходи щодо поліпшення умов праці;
- розробляти проекти устаткування, споруд, технологічних процесів, спрямованих на поліпшення умов праці;
- зосереджувати ресурси (фінансові, матеріальні, трудові) на поліпшенні умов праці;
- прогнозувати зміни в умовах праці у зв'язку зі змінами технології, устаткування, впровадження нових матеріалів.

Свій вплив на людину система факторів спричиняє опосередковано через сукупність системи елементів, які безпосередньо визначають умови праці на робочих місцях.

Виділяються такі елементи умов праці: санітарно-гігієнічні, що характеризують виробниче середовище, на яке впливають предмети та засоби праці, а також технологічні процеси (промисловий шум, вібрація, токсичні речовини, промисловий пил, температура повітря та ін.).

Усі вони кількісно оцінюються за допомогою методів санітарно-гігієнічних досліджень і нормуються шляхом установавання стандартів, санітарних норм і вимог.

Психофізіологічні елементи обумовлені змістом праці та її організацією (фізичне навантаження, нервово-психологічна напруга, монотонність трудового процесу тощо). Елементи цієї групи, за винятком фізичних зусиль і монотонності, не мають затверджених нормативів.

Естетичні елементи сприяють формуванню позитивних емоцій у працівника (художньо-конструктивне рішення робочого місця, освітлення, функціональна музика тощо).

Кількісних оцінок елементи цієї групи не мають. Визначення естетичного рівня умов праці здійснюється за допомогою методів експертного оцінювання.

Соціально-психологічні елементи характеризують взаємовідносини у трудовому колективі, створюючи відповідний психологічний настрій працюючих (соціальний клімат).

Вони не мають одиниць виміру, норм і стандартів. Але соціологічні дослідження у вигляді усного опитування, анкетування сприяють їх об'єктивному оцінюванню.

Забезпечення необхідних умов трудової діяльності здійснюється за трьома напрямками:

- формування сприятливих умов праці, збагачення її змісту;
- поліпшення умов праці у зв'язку з наявністю несприятливих факторів чи зростаючими потребами суспільства, а при неможливості поліпшення умов праці – підтримання їх на досягнутому рівні;
- захист працівників від наявних та можливих небезпек, тобто охорона праці.

Найбільш ефективними є заходи, спрямовані на формування сприятливих умов на нових підприємствах або в порядку реконструкції на діючих.

Для більшості підприємств характерним є планомірне поліпшення умов праці та захист працівників від небезпечних і шкідливих виробничих чинників.

## **8.2. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці**

Створення безпечних умов праці, попередження професійних захворювань і виробничого травматизму – це важливі завдання кожної організації.

Впровадження комплексу економічних, технічних, санітарно-гігієнічних і правових заходів, спрямованих на прискорення технічного прогресу (автоматизацію та механізацію виробничих процесів, заміну ручної праці машинами) сприяє подальшому поліпшенню умов праці.

Разом з тим, рівень розвитку техніки поки ще не може забезпечити створення в усіх випадках і всім працівникам належних умов праці, що виключали б вплив шкідливих умов праці на людський організм. Тому для таких працівників законодавством передбачені різні засоби та компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці: використання спеціального одягу, взуття, засобів індивідуального захисту працівників; скорочення робочого часу; збільшення тривалості відпустки; встановлення доплат до тарифних ставок; пільгове пенсійне забезпечення, пільгове санаторно-курортне забезпечення; профілактичні медичні огляди, лікувально-профілактичне харчування. Щорічно по Україні витрати на засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов становлять понад 700 млн грн. Серед цих засобів компенсації – лікувальне профілактичне харчування для працівників, які зайняті на роботах з особливо шкідливими умовами праці, з метою зміцнення їхнього здоров'я і попередження професійних захворювань.

Працівникам, зайнятим на певних роботах зі шкідливими умовами, передбачено видачу молока. Вживання молока сприяє підвищенню опору організму людини несприятливим факторам виробничого середовища.

Доплати за несприятливі умови праці можуть здійснюватись шляхом підвищення тарифних ставок та посадових окладів, надбавок до ставок і окладів з врахуванням дійсного стану умов праці при їх встановленні. Традиційний підхід до побудови тарифної системи передбачає використання кількох рівнів тарифних ставок першого розряду і в різних модифікаціях застосовується багатьма підприємствами.

Законом України “Про підприємства в Україні” (стаття 19) передбачено, що підприємство самостійно встановлює форми, системи і розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників.

Закон України “Про оплату праці” (стаття 15) конкретизує цю норму та передбачає, зокрема, що умови запровадження й розміри доплат, надбавок, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

Компенсаційні доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних, включають доплати:

- за роботу у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах праці;
- за інтенсивність праці;
- за роботу в нічний час;
- за перевезення небезпечних вантажів.

Конкретні розміри доплат за умови праці визначаються на основі атестації робочих місць і оцінки фактичних умов праці на цих місцях.

На підприємствах установлюються розміри доплат: від 4% до 24% тарифної ставки (посадового окладу).

Робота вночі оплачується в не нижче тарифної ставки (окладу) за кожну нічну годину роботи.

Власник за свої кошти (з прибутку) може додатково встановлювати за колективним договором (угодою, трудовим договором) додаткові пільги та компенсації, які не передбачені чинним законодавством (відпустки більшої тривалості, надбавки за особливі умови праці, додаткові перерви, безоплатні обіди).

### **8.3. Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві**

За останні роки на підприємствах України умови праці значно погіршилися. У сфері матеріального виробництва кожен третій, а на окремих підприємствах кожен другий працівник працює в несприятливих умовах, що призводить до негативних наслідків.

Гострота проблеми поліпшення умов праці зростатиме, якщо не будуть вжиті заходи щодо створення сприятливих умов їх формування.

За результатами соціологічного моніторингу, який проводився Інститутом соціології НАН України, найбільша кількість працюючих, які оцінюють умови як небезпечні, – це працівники промисловості (34 %), за статистичною звітністю цей показник коливається в межах від 30 % (працюють в несприятливих умовах) до 47 % (мають пільги та компенсації за небезпечні та шкідливі умови). Низькі темпи вдосконалення умов праці на виробництві потребують докорінної перебудови системи управління умовами праці.

Управління умовами праці – це безперервний процес здійснення організаційно-технічних, соціально-економічних та інших заходів, спрямованих на збереження здоров'я працівників, зменшення впливу несприятливих і шкідливих факторів на організм людини.

При складанні планів підприємств з поліпшення умов праці (рис. 8.1) передбачається аналіз стану умов праці та його соціальне і економічне оцінювання, визначення ефективності застосовуваних заходів з поліпшення умов праці.

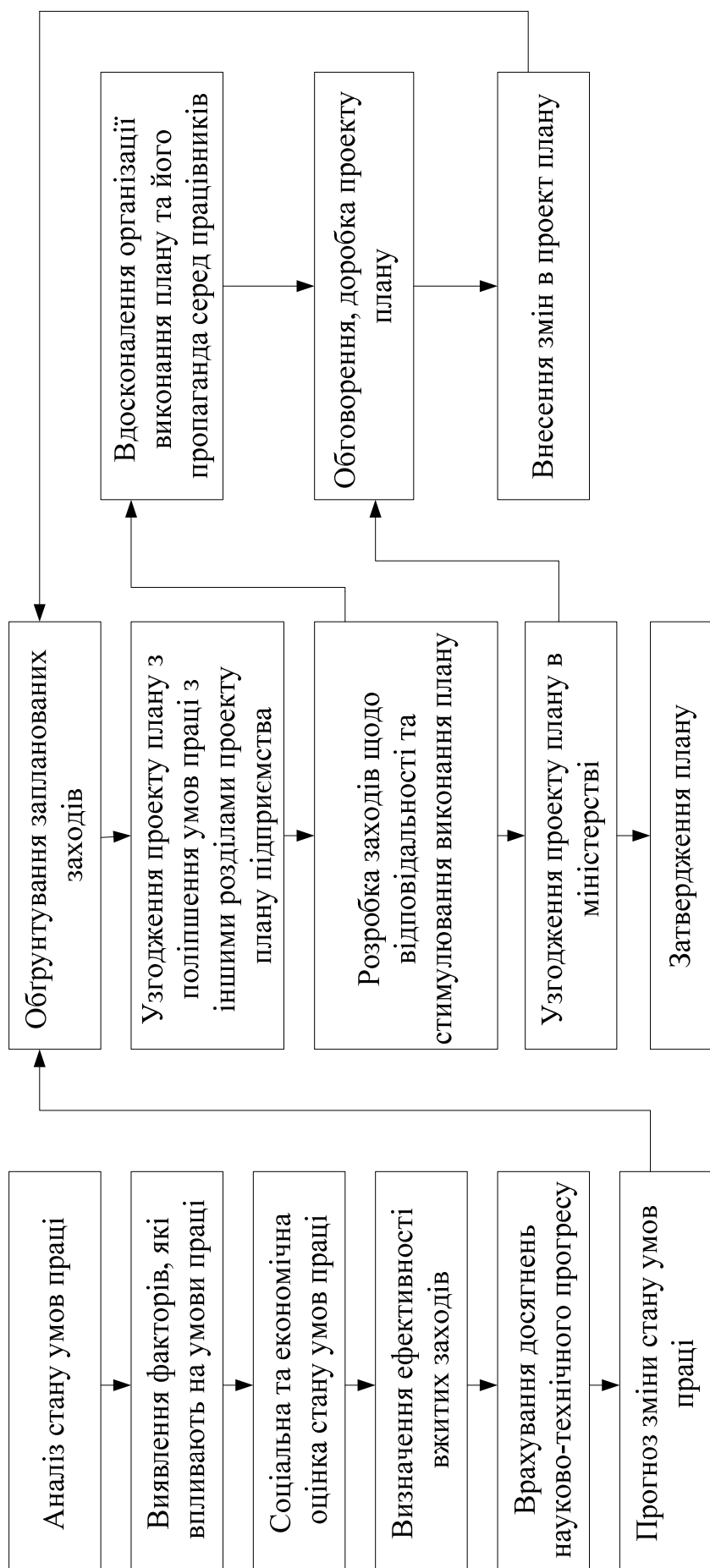


Рис. 8.1 – Розробка плану підприємства по поліпшенню умов праці



Це дає можливість визначити та обґрунтувати запропоновані заходи з поліпшення умов праці. Важливе значення має також розроблення заходів щодо відповідальності та стимулювання виконання плану.

Істотне значення у системі планування роботи з поліпшення умов та охорони праці на підприємствах має розроблення розділу “Охорона праці” у колективному договорі.

Виділяють такі напрями поліпшення умов праці на виробництві:

- вдосконалення технологічних процесів;
- механізація та автоматизація виробничих процесів;
- впровадження дистанційного управління виробничими процесами з метою виведення людини із зони несприятливих умов праці;
- удосконалення конструкцій устаткування або заміна застарілого устаткування новим;
- раціональне планування та інженерне забезпечення виробничих процесів;
- влаштування та реконструкція діючих вентиляційних систем;
- виготовлення та установлення ефективних інженерно-технічних засобів охорони праці (огорож, засобів сигналізації, контролю, запобіжних пристроїв тощо);
- реалізація конструктивних рішень з метою доведення до норми рівнів шуму, вібрації, температурного режиму тощо;
- раціоналізація режимів праці та відпочинку ;
- використання індивідуальних засобів захисту тощо.

Вжиття заходів з поліпшення умов і охорони праці чинить стимулюючий вплив як на економічні, так і на соціальні результати виробництва.

До економічних результатів впливу умов праці на людину, які мають позитивне значення, слід зарахувати підвищення продуктивності праці, раціональне використання основних виробничих фондів.

Сприятливі умови допомагають підвищити продуктивність праці за рахунок кращого використання робочого часу завдяки зниженню цілоденних втрат через тимчасову непрацездатність та виробничий травматизм.

Зростання продуктивності праці супроводжується також, як правило, досягненням високої якості продукції та послуг, а скорочення витрат робочого часу сприяє зменшенню собівартості продукції.

## ТЕМА 9. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

### 9.1. Мотивація персоналу: сутність, значення

В умовах функціонування ринкової системи господарювання підприємства постають перед необхідністю діяти у конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою “нішу” на ринку товарів та послуг, оволодівати новим типом економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв’язку з цим має зростати внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб’єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не є гарантією високої ефективності праці. “Локомотивом” їх активної трудової діяльності є мотивація.

Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації розпочинається з розгляду категорії «потреби». Людина є біосоціальною системою, відносно автономною, високоорганізованою, яка саморозвивається, активно взаємодіє з зовнішнім середовищем, потребує постійного задоволення певних потреб. Палітра останніх, їх поєднання, пріоритетність у різних людей не однакові. Усвідомлення цього може стати ключем до розуміння “чому одні люди виконують легку роботу і залишаються незадоволеними, а інші зайняті на важких роботах і отримують задоволення?”, як і відповіді на питання “чому одні люди віддають перевагу матеріальній винагороді, і інші – цінностям нематеріального характеру?”

Потреби – це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально у кожної людини. Потреби – це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини. Правомірним є і трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини. Потребу можна визначити як і те, що постійно про себе нагадує і від чого людина хоче звільнитися.

Тісний зв’язок мотивів, потреб і інтересів пояснюється передусім схожістю сутностей. Потреби людини – це нестача чогось, інтереси – це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об’єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви – це усвідомлені причини діяльності, це спонукування людини до чогось.

Мотиви з’являються майже одночасно з виникненням потреб і інтересів та проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб та інтересів людини. Мотив – це свого роду реакція людей на інтереси, а отже, на усвідомлені потреби.

У більш розгорнутому вигляді мотиви – це спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб та інтересів, що

являють собою образ бажаного блага, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо будуть виконані певні трудові дії.

Поведінка людини зазвичай визначається не одним мотивом, а їх сукупністю та конкретним співвідношенням їх значущості щодо впливу на мотиваційний потенціал. При цьому один з них може бути основним, провідним, а інші виконують функцію додаткової стимуляції. Безперечно, мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають однозначно сукупність мотивів, їхню силу і сталість. За однакової потреби у різних людей можуть виникати неоднакові мотиви.

Правомірним є твердження, що в структуру мотиву входять:

- потреба, яку людина хоче задовольнити;
- благо, що здатне задовольнити цю потребу;
- трудова дія (дії), що необхідні для отримання блага;
- ціна – витрати фізіологічного, матеріального і морального характеру, що пов'язані зі здійсненням трудової дії.

Правомірним є твердження, що найактивніша роль в процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. Узявши до уваги наведене вище, можна сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які впливають на поведінку людини.

Мотивація персоналу включає цілу низку її складових, а саме: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію до стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію до розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію до оволодіння засобами виробництва; мотивацію до вибору нового місця роботи тощо.

Багаточисельні дослідження і накопичений практичний досвід свідчать, що між активністю людини і результатами її діяльності існує певна залежність у вигляді кривої лінії. Спочатку з підвищенням активності результати зростають. Згодом у певному діапазоні активності результати підвищуються не істотно або ж залишаються на незмінному рівні. Цей етап можна розглядати як оптимальний діапазон активності, за якої досягаються найкращі результати. Після того як рівень активності перевищує оптимальні межі, результати діяльності починають погіршуватися. Звідси випливає, що керівник має вимагати від підлеглих не максимальної активності, а нарощувати їх активність до оптимального рівня. При цьому принципово важливо, щоб активність поєднувалась зі спрямованістю дій, які узгоджуються з потребами людини і цілями організації.

## 9.2. Матеріальна мотивація трудової діяльності

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які можуть бути представлені як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому і мотивацію правомірно розподіляти на матеріальну, трудову і статусну.

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без задоволення матеріальних потреб, задіяння матеріального інтересу працівників. Підвищення значення трудових і статусних мотивів (перші з них породжуються роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо, а другі – прагненням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суцільно значущою, а також прагненням до лідерства у колективі, якомога вищого неофіційного статусу) не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів та стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту обумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, й збільшення кількості, якості та результативності праці.

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з “вічних” проблем, що їх має вирішувати економічна наука та господарська практика. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з перехідною економікою, до числа яких входить і Україна. Це зумовлене принаймні двома причинами:

- 1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їх структурі та диференціації;
- 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Провідна роль в матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі, як основній формі доходу найманих працівників. Водночас зауважимо, що взаємозв'язок заробітної плати, як і доходів в цілому, і мотивації трудової діяльності складний і суперечливий.

Для розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності принципово важливим є визначення чинників, які впливають на рівень матеріальної мотивації, дієвість матеріальних стимулів та з'ясування їх природи.

Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро-, мікроекономічних чинників, у тому числі:

- а) рівня заробітної плати та її динаміки;
- б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці;
- в) диференціації заробітної плати на підприємстві й у суспільстві загалом;
- г) структури особистого доходу;
- д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів.

Дослідження механізму впливу зазначених чинників на матеріальну мотивацію розпочнемо із з'ясування місця рівня заробітної плати та її динаміки в системі мотивів і стимулів.

Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливості повноцінного відтворення робочої сили, а відтак і силу мотивації. Штучне заниження вартості робочої сили протягом багатьох століть було могутнім дестабілізуючим, демотивуючим фактором. Людству потрібно було пройти тривалий шлях усвідомлення суперечності між розвитком його економічної й соціальної сфер і необхідності її розв'язання підвищенням рівня життя працюючих і, насамперед, збільшенням заробітної плати.

Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності і зростання доходів показано на рис. 9.1.

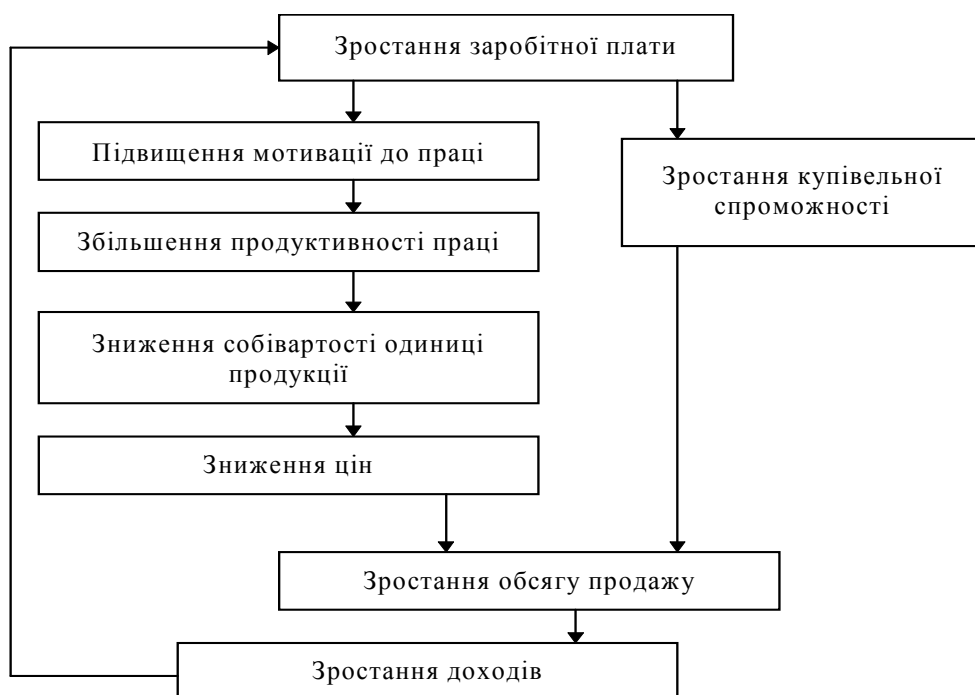


Рис.9.1 – Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів

Вплив високої заробітної плати та мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва багатоплановий і проявляється у наступному. По-перше, вищий рівень заробітної плати (у порівнянні з середньоринковим її значенням) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, формуванню стабільного трудового колективу. За умови зниження плинності персоналу роботодавець має змогу скоротити витрати на найм і навчання персоналу, спрямувати вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, в свою чергу, забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дозволяє відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища середнього рівня. В цьому випадку досягається також економія коштів на навчання, перекваліфікацію знову прийнятих на роботу. По-третє, висока заробітна плата є чинником підвищення старанності, відповідальності, інтенсивності праці. До

цього спонукає як намагання "відпрацювати" винагороду, що є вищою за середньоринкову, так і побоювання бути звільненим та втрати більш вигідних умов продажу послуг робочої сили.

Мотивація трудової діяльності безпосередньо пов'язана також з диференціацією доходів населення, а особливо з диференціацією доходів економічно активного населення.

На рівень трудової активності негативно впливає, як за свідчить світова практика, як незначна, так і завелика диференціація доходів. Рівень мотивації трудової діяльності низький. Невипадково країни з розвинутою ринковою економікою, починаючи з середини ХХ століття, розпочали активний перегляд політики доходів у напрямку забезпечення більшої соціальної справедливості.

Очевидним є зв'язок між структурою доходів працюючих та спонуканням їх до праці. Аналізуючи цей зв'язок, маємо звернути увагу на наступне. Серед багатьох форм існування необхідного продукту провідне місце посідає заробітна плата, через яку пов'язується розмір необхідного продукту, що надходить у розпорядження працівника, з його працею. Практика господарювання країн з різним економічним устроєм переконливо свідчить, що чим більше необхідного продукту розподіляється поза механізмом виплати заробітної плати, тобто чим менший обсяг необхідних для життя потреб задовольняється за рахунок трудового внеску, тим (за інших однакових умов) нижча роль заробітної плати як чинника-стимулятора. Зазначимо, що країни з розвинутою ринковою економікою постійно відслідковують частку заробітної плати у сукупних доходах населення і проводять політику, спрямовану на підтримання її на достатньо високому рівні.

### **9.3. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності**

Тисячоліттями першочерговою потребою людини було задоволення найнеобхідніших матеріальних потреб. Згодом людина стала працювати, щоб задовольняти різноманітні потреби не лише матеріального характеру.

«Не хлібом одним живе людина», – сказано у Біблії. Зміст цього афоризму був справедливим з давніх-давен, а особливо нині, коли матеріальні потреби людей у більшості країн задоволені, а на перший план виходять нематеріальні потреби й мотиви. На початку нового століття людина працює не тільки й не стільки для задоволення першочергових матеріальних інтересів, скільки для комплексного забезпечення широкого кола потреб соціального, культурного, духовного характеру.

За оцінкою спеціалістів у галузі менеджменту персоналу, нині в країнах з розвинутою економікою не більше 45 % найманих працівників у структурі мотивів перевагу віддають отриманню матеріальної винагороди. При цьому протягом останніх років частка тих, хто віддає перевагу нематеріальним мотивам, стрімко зростає.

Постійні зміни в структурі, ієрархії мотивів слід розглядати як об'єктивну закономірність, властиву сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації трудової діяльності, належать:

- а) зміни в структурі та якості сукупної робочої сили;
- б) зміни у змісті праці;
- в) зміни в матеріальному стані найманих працівників і в цілому в якості їхнього життя;
- г) вичерпання резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини.

Реакцією на зміни в структурі мотивів та їх ієрархії стало виникнення численних сучасних концепцій, які об'єднують нові принципові положення, незважаючи на певну різницю між ними. Ці концепції під назвами теорій «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» працюючих, декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників.

Ці підходи, зокрема, передбачають розробку та впровадження в господарську практику:

- а) програм гуманізації праці;
- б) програм професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили;
- в) нетрадиційних методів матеріального стимулювання (індивідуалізація заробітної плати, участь працівників у прибутках, плани групового стимулювання, право працівників на придбання акцій на пільгових засадах тощо);
- г) програм широкого залучення працюючих до управління виробництвом.

Практичні заходи щодо задіяння нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників безпосередньо зв'язані з гуманізацією праці. Саме остання, як свідчить досвід, нині є основною ланкою нематеріальної мотивації праці.

Гуманізація праці на практиці покликана забезпечити:

- а) високу змістовність праці працюючих, яка відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів;
- б) краще пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини;
- в) створення сприятливих умов праці;
- г) широку та активну участь працівників у вирішенні виробничих завдань.

На основі запровадження як традиційних, так і нетрадиційних методів мотивації та програм гуманізації праці ставиться завдання створення нової, «синтетичної» моделі організації і стимулювання праці, яка дає максимальні можливості для зростання ефективності виробництва.

На трудову поведінку персоналу істотно впливає його участь в управлінні справами організації. Це вигідно з огляду на інтереси як найманих працівників, так і роботодавців. Перші отримують можливість повнішого задоволення своїх нематеріальних потреб (причетності, самовираження тощо), а другі – можуть підвищити ефективність управлінських рішень і краще використати трудовий потенціал організації. Тому не випадково в більшості сучасних теорій мотивації

підкреслюється необхідність щонайширшого залучення персоналу до управління виробництвом, розвитку виробничої демократії в цілому.

Важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики є планування кар'єри.

Якщо ж планування кар'єри розглядати крізь призму сучасних теорій мотивації, то можна дійти висновку, що цей елемент управління персоналом безпосередньо стосується мотивації трудової діяльності. Так, згідно з теорією Маслоу до первинних потреб людини належать потреби безпеки, намагання бути впевненим, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби, у тому числі потреби зайнятості, стабільної роботи, будуть задоволені як у поточному періоді, так і в майбутньому.

Теорія очікувань свідчить, що люди прагнуть у будь-якій ситуації отримати максимум бажаного. Тому і в процесі роботи людина прагне до отримання різноманітних винагород і максимального задоволення потреб. До таких потреб належать просування по службі та знання перспектив свого професійного зростання. Очікуючи, що вибраний тип поведінки сприятиме досягненню бажаного, людина розподіляє свої зусилля і прагне досягнення оптимального співвідношення в системі «витрати – результати – винагорода – валентність».

Основними підходами до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом є:

#### 1. Надання додаткового вільного часу.

Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією (змінюю) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), надання можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скорочення робочого періоду тощо.

#### 2. Перерозподіл робочого часу.

Цей метод стимулювання в останні роки набув значного поширення. Реалізується наданням працівникові можливості самому визначати початок, закінчення і тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної (тижневої) норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм (завдань), збереження (забезпечення) нормального перебігу виробничого процесу.

Важливим елементом управління організацією стали регулярні зустрічі між представниками профспілок та керівництва, на яких обговорювались різноманітні питання функціонування підприємства.

В результаті новацій в галузі комунікацій на підприємстві значно знизився рівень недовіри між керівництвом і співробітниками, скоротилася плинність кадрів, підвищилась продуктивність праці, на 100 % зросла своєчасність відвантаження продукції.



## ТЕМА 10. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

### 10.1. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні

Економіка – це наука про те, як обмежені виробничі ресурси використовуються для задоволення людських потреб. Виробничі ресурси як природного походження, так і створені людиною, завжди обмежені, а людські потреби і бажання мають тенденцію до зростання. Отже, суб'єктивні потреби та об'єктивні можливості їхнього задоволення конфліктують, протистоять одне одному.

Кожна автономна організація у сфері економіки, щоб вижити у конкурентному середовищі та розвиватись, мусить господарювати ефективно, тобто виробляти такі товари та послуги, які мають платоспроможний попит на ринку, поліпшувати їх якість, урізноманітнювати асортимент, скорочувати витрати виробництва на одиницю продукції, збільшувати вихід продукції з одиниці матеріально-сировинних ресурсів, зрештою мати якомога більшу вигоду від своєї діяльності.

Ця вигода, яку прийнято називати економічною ефективністю виробництва, може мати різні прояви: скорочення виробничих витрат, зростання валового доходу, прибутку, рентабельності, продуктивності праці тощо.

Зрештою ефективність виробництва визначається співвідношенням результату діяльності на виході та сукупних витрат на вході. Економічний сенс будь-якого виробництва полягає у отриманні доходу, який перевищує витрати, чим більшою буде різниця між ними, тим краще. Трапляються, щоправда, ситуації, коли підприємство з тактичних міркувань якийсь виріб продукує і продає за ціною, яка не покриває витрат. Але такі випадки є винятком, а не правилом.

Принцип економічної доцільності, вигоди має панувати і у сфері управління організаціями, зокрема в менеджменті персоналу. Кожне управлінське рішення має передбачати розв'язання конкретної проблемної ситуації, одержання заздалегідь визначеного результату.

Оцінювати ефективність менеджменту персоналу можна по-різному, залежно від того, який саме аспект ефективності вивчається. Від цього залежатиме спосіб вираження результату і витрат.

Наприклад, якщо є потреба вивчити динаміку продуктивності праці, то результат діяльності буде виражений обсягом виробництва за відповідний період часу, а витрати характеризуватимуться сумарним робочим часом, використаним для виробництва даного обсягу продукції, або кількістю працівників, що брали участь у виробництві. Якщо витрати представити у вигляді використаного сумарного фонду заробітної плати, то матимемо показник ефективності чинної системи матеріального стимулювання персоналу.

З-поміж чисельних можливих показників ефективності менеджменту персоналу найбільшу інформаційну цінність являють показник загальної продуктивності організації ( $\Pi$ ) і показник продуктивності праці ( $\Pi_{np}$ )

$$\Pi = \frac{D}{B}, \quad (10.1)$$

де  $D$  – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг;  
 $B$  – сукупні витрати на виробництво.

$$P_{np} = \frac{O}{Ч_{co}}, \quad (10.2)$$

де  $O$  – обсяг виробленої продукції;

$Ч_{co}$  – середньооблікова чисельність персоналу.

Заслуговує на увагу також оцінка ефективності використання окремих видів виробничих ресурсів через показники матеріалоемності, енергоемності продукції тощо. Враховуючи, що найважливішим ресурсом для кожної організації є людський чинник, тобто ресурси праці, то одним з основних показників ефективності менеджменту персоналу слід вважати показник продуктивності трудових ресурсів ( $P_{mp}$ ):

$$P_{mp} = \frac{Д}{В_n}, \quad (10.3)$$

де  $B_n$  – сумарні витрати на персонал за звітний період.

Щоб краще зрозуміти сутність і зміст поняття “ефективність менеджменту персоналу”, треба спочатку з’ясувати сутність понять “ефект” і “ефективність”. Сучасні словники ці поняття тлумачать таким чином:

**ефект** – результат, наслідок яких-небудь причин, сил, дій, заходів;

**ефективність** – здатність забезпечувати ефект.

Відтак, **ефективність менеджменту персоналу** слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати трієстий ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, вдосконалення організації виробництва і праці та соціальної вигоди для працівників.

Усі три складові ефективності менеджменту персоналу (економічна, організаційна і соціальна) тісно пов’язані та взаємодіють між собою, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності. Це пояснюється тим, що управлінські рішення, насамперед, трансформуються в конкретні організаційні заходи. Завдяки чіткій організації виробництва і праці, а отже, кращому використанню всіх виробничих ресурсів поліпшуються економічні показники діяльності підприємства, створюються кращі фінансові можливості для підвищення якості трудового життя персоналу (зростання трудових доходів, поліпшення умов праці тощо), що є проявом соціальної ефективності менеджменту персоналу. А якщо матеріальні, організаційні, соціально-психологічні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу поліпшуються, то це обов’язково відбивається на подальшому зростанні і організаційної і економічної ефективності менеджменту персоналу.

Цей взаємозв’язок складових ефективності менеджменту персоналу схематично зображений на рис. 10.1.

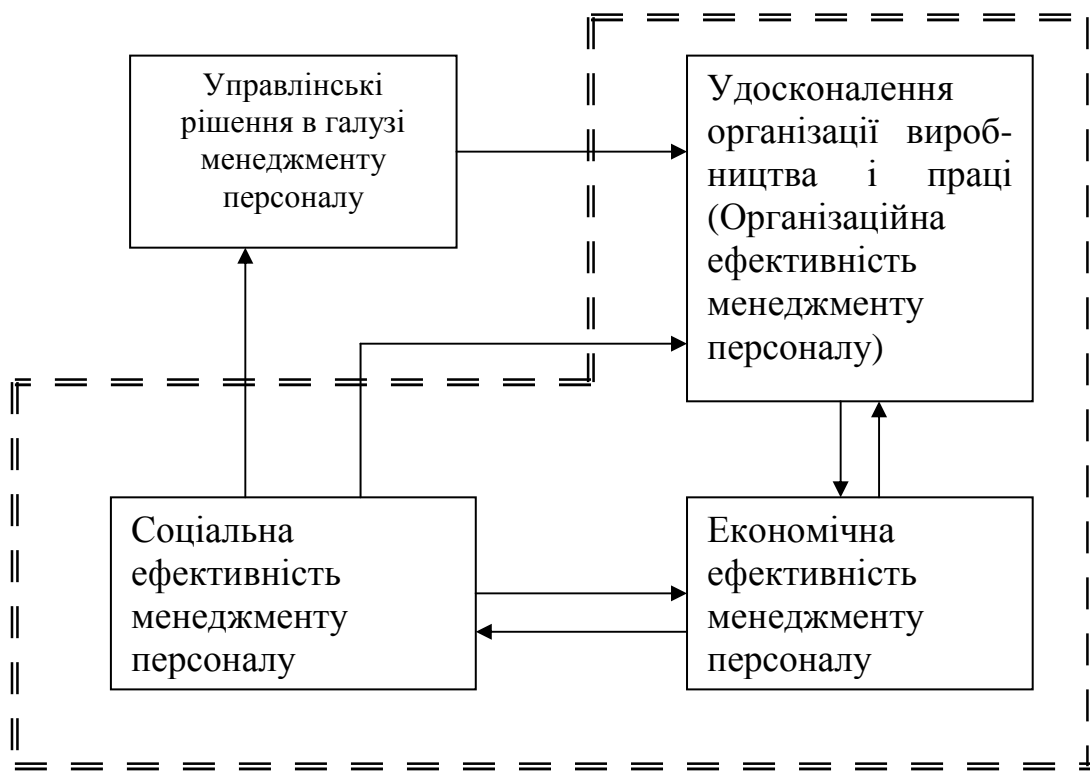


Рис. 10.1 – Схема взаємодії складових ефективності менеджменту персоналу

## 10.2. Витрати на персонал

У спеціальній літературі немає поки що єдності поглядів на таку економічну категорію, як витрати на персонал. Різні автори оперують різними термінами, вкладаючи в них різний зміст. Серед поширених понять, близьких за змістом, зустрічаємо такі: вартість робочої сили, вартість праці, витрати на персонал, інвестиції в персонал, видатки на утримання робочої сили тощо.

Досить поширеною помилкою є ототожнення вартості робочої сили з рівнем заробітної плати працівників. При цьому вважається, що інші витрати роботодавця, пов'язані з використанням праці – це об'єктивно необхідні витрати виробництва, до яких працівники не мають ніякого відношення.

Міжнародна організація праці використовує термін "Labour cost", у дослівному перекладі це означає ціну або вартість праці, робочої сили, але за змістом складових – це є не що інше, як витрати роботодавця на персонал.

До них зараховуються: винагорода за працю та деякі виплати за невідпрацьований час, вартість харчування та житла працівників, оплачених роботодавцем, внески підприємця у фонди соціального страхування, витрати на навчання персоналу, вартість соціальних послуг персоналу, податки, що належать до витрат на робочу силу, тощо.

Таким чином, під витратами на персонал слід розуміти сукупні витрати організації на виробничий фактор "праця".

Згідно з наказом Міністерства статистики України від 29 травня 1997 р. № 131, фактичні витрати роботодавців на персонал (вартість робочої сили)

визначаються за такими складовими групами:

1. Пряма оплата.
2. Оплата за невідпрацьований час.
3. Премії та нерегулярні виплати.
4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомога в натуральній і грошовій формах.
5. Витрати на оплату житла працівників.
6. Витрати на соціальне забезпечення працівників.
7. Витрати на професійне навчання.
8. Витрати на утримання громадських служб.
9. Витрати на робочу силу, які не входять до інших груп.
10. Податки, що належать до витрат на робочу силу.

Витрати, відображені в пунктах 1 – 4, за визначенням Міжнародної організації праці, є прямими витратами на персонал, тобто пов'язаними з величиною трудовитрат, а витрати пунктів 5 – 10 належать до непрямих.

Конкретизуємо зміст кожної з десяти груп фактичних витрат на персонал виділенням найвагоміших елементів.

#### **Пряма оплата**

- Заробітна плата, нарахована за виконану роботу або за відпрацьований час незалежно від застосовуваних форм і систем оплати праці.
- Надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів.
- Винагороди за вислугу років, стаж роботи.
- Премії працівникам за виробничі результати, за економію матеріальних ресурсів.
- Оплата праці за договорами підряду, за виконання разових робіт працівниками, які не перебувають у штаті підприємства.
- Виплати різниці в окладах працівникам при тимчасовому заміщенні.
- Оплата праці за виготовлену продукцію, що виявилась браком не з вини працівника.
- Виплати працівникам, залученим (без звільнення від основної роботи) до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів підприємства, керівництва практикою студентів, навчання учнів загальноосвітніх шкіл.

#### **Оплата за невідпрацьований час**

- Оплата основних і додаткових відпусток.
- Оплата передбачених законодавством перерв у роботі та пільгового часу підліткам.
- Оплата робочого часу, невідпрацьованого у зв'язку з виконанням державних або громадських обов'язків.
- Доплати для досягнення середнього рівня фактичного заробітку, що передував тимчасовій втраті працездатності згідно з чинним законодавством.
- Надбавки за пересувний, роз'їздний характер робіт.
- Оплата простоїв не з вини працівника.
- Оплата працівникам-донорам днів обстеження, здачі крові та відпочинку.
- Оплата за час вимушеного прогулу у випадках, передбачених законодавством.

- Виплати працівникам, які перебувають у відпустці з ініціативи адміністрації з частковим збереженням заробітної плати.
- Виплати працівникам, які брали участь у страйках.

### **Премії та нерегулярні виплати**

- Премії, що виплачуються у встановленому порядку за спеціальними системами преміювання.
- Премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, за створення, освоєння та впровадження нової техніки, за введення в дію в строк і достроково виробничих потужностей і об'єктів будівництва, за своєчасну поставку продукції на експорт тощо.
- Одноразові заохочення працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань, до ювілейних та пам'ятних дат.
- Винагороди за підсумками роботи за рік.
- Грошові компенсації за невикористану відпустку.
- Матеріальна допомога.
- Суми прибутку, спрямовані на придбання акцій для працівників трудового колективу.

### **Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомога в натуральній і грошовій формах**

- Вартість продукції, що видається в порядку натуральної оплати працівникам.
- Вартість безкоштовно наданих працівникам комунальних послуг, продуктів харчування.
- Вартість безкоштовно наданих предметів (включаючи формений одяг, обмундирування), що залишаються в особистому постійному користуванні працівників, або сума пільг у зв'язку з продажем їх за зниженими цінами.
- Зменшення вартості харчування працівників як готівкою, так і за безготівковими розрахунками в їдальнях, буфетах, профілакторіях.
- Виплати, що мають індивідуальний характер: оплата продовольчих та непродовольчих товарів, включаючи товари, одержані за бартером, продуктових замовлень, проїзних квитків, передплати на газети і журнали, виплати різниці в цінах на паливо або суми компенсації працівникам вартості виданого палива у випадках, не передбачених чинним законодавством, тощо.
- Вартість подарунків до свят і пам'ятних дат.
- Вартість виданого молока і лікувально-профілактичного харчування.
- Витрати на виплату різниці між закупівельними та роздрібними цінами на сільськогосподарську продукцію, що відпускається підсобними господарствами для громадського харчування.

### **Витрати на оплату житла працівників**

- Витрати на утримання житла, що є у власності підприємства.
- Витрати на утримання житла, що не є власністю підприємства (за умови проживання в ньому працівників підприємства).
- Витрати на оплату квартир, найм житла окремих громадян.
- Витрати на оплату безкоштовно наданого працівникам підприємств житла або суми грошових компенсацій за ненадання безкоштовного житла.

- Витрати на погашення позик, виданих працівникам підприємств для поліпшення житлових умов, на індивідуальне будівництво, придбання садових будинків і домашнього господарства.

#### **Витрати на соціальне забезпечення працівників**

- Відрахування підприємств у фонди: соціального страхування; пенсійний, сприяння зайнятості населення, інші.

- Вихідна допомога при припиненні трудового договору. Суми, що виплачуються на період працевлаштування працівникам, звільненим у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці, ліквідацією підприємства, а також у зв'язку з призовом на дійсну військову службу.

- Вартість путівок на лікування і відпочинок або суми компенсацій, видані замість путівок.

- Оплата додатково наданих відпусток жінкам, які виховують дітей.

- Одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію.

- Доплати і надбавки до державних пенсій працюючим пенсіонерам.

- Щорічна допомога на оздоровлення дітей.

- Суми, на які зменшується батьківська плата за перебування дітей у дитячих санаторіях, яслах, оздоровчих таборах підприємств.

- Витрати на оплату послуг за договорами, що укладені з медичними закладами, на надання працівникам підприємств медичної допомоги, включаючи протезування.

- Плата за утримання дітей в дошкільних і навчання в платних навчальних закладах за рахунок коштів підприємства.

- Витрати підприємств у розмірі страхових внесків, пов'язаних з добровільним страхуванням працівників (від нещасних випадків, безробіття тощо), якщо договір страхування передбачає виплату обумовленої суми застрахованій фізичній особі (незалежно від виникнення страхового випадку) по закінченні терміну страхового договору. При цьому вказані суми включаються до вартості робочої сили в той період, в який проводяться перерахунки страховій компанії.

#### **Витрати на професійне навчання**

- Витрати на оплату навчання працівників, направлених до вищих навчальних закладів, на підвищення кваліфікації, професійну підготовку, перепідготовку тощо.

- Витрати на організацію навчального процесу: на утримання і оренду приміщень для проведення навчання, оплата викладачів, що не перебувають у списковому складі працівників, і т. ін.

- Суми заробітної плати за основним місцем роботи, нараховані працівникам підприємства за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

- Оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються без відриву від виробництва.

- Стипендії студентам, які направлені підприємствами на навчання у вищі навчальні заклади, виплачені за рахунок коштів підприємства.

### **Витрати на утримання громадських служб**

- Витрати на утримання профілакторіїв, медпунктів, будинків відпочинку та інших установ, що перебувають на балансі підприємства або утримуються на умовах пайової участі.

- Витрати на утримання дитячих садків, таборів відпочинку, бібліотек, дитячих кімнат, куточків відпочинку, музеїв тощо.

- Витрати на придбання медикаментів для лікувально-профілактичних установ, що є на балансі або утримуються на умовах пайової участі.

- Витрати на організацію гуртків, студій, клубів, народних університетів, факультетів, виставок-продажів виробів самодіяльної творчості, ярмарків, ігрових кімнат для дітей тощо.

- Витрати на проведення культурно-масових, фізкультурних і спортивних заходів (у тому числі на оренду приміщень).

- Вартість екскурсій і мандрівок.

- Витрати на благоустрій садових товариств (будівництво доріг, енерго і водопостачання, осушення та інші витрати загального характеру), будівництво гаражів тощо.

### **Витрати на робочу силу, які не входять до інших груп**

- Авторський та лекційний гонорар.

- Одноразова допомога та добові, які виплачуються при переведенні, прийомі та направленні на роботу в іншу місцевість, витрати на оплату добових працівникам, які перебувають у відрядженні.

- Вартість виданого спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, мила та інших миючих засобів, знешкоджувальних засобів або відшкодування витрат працівникам за придбання ними спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту у випадку невідачі їх адміністрацією.

- Витрати на колективне харчування плавскладу річкового, морського та рибпромислового флотів, а також харчування льотного складу цивільної авіації при виконанні завдання польоту, які можуть бути прирівняні до добових витрат, що виплачуються в період відрядження.

- Компенсації за використання для потреб виробництва власного інструменту та особистого транспорту працівників згідно з чинним законодавством.

- Витрати на оплату проїзду до місця роботи як власним, так і орендованим транспортом, міським та приміським пасажирським транспортом.

- Суми матеріальної допомоги, що надаються на поховання.

### **10.3. Організаційна ефективність менеджменту персоналу**

Важливою передумовою досягнення прийняттого рівня економічної ефективності менеджменту персоналу є забезпечення адекватного організаційного рівня. Інакше кажучи, економічна ефективність менеджменту персоналу залежить від організаційної.

Серед найважливіших показників організаційної ефективності менеджменту персоналу варто виокремити:

- стан забезпечення потреб підприємства у персоналі за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників;
- ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу;
- рівень ритмічності виробництва;
- якість продукції та послуг.

Організаційна ефективність менеджменту персоналу досягається повсякденною наполегливою роботою у таких напрямках:

- високоякісне інформаційне забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, договори, угоди, довідкова література);
- підбір, комплектування і розстановка кадрів, поділ і кооперування праці, делегування повноважень;
- організація та обслуговування робочих місць;
- створення сприятливих умов праці;
- ефективний моніторинг ритмічності виробництва;
- звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах.

#### **10.4. Економічна ефективність менеджменту персоналу**

Кожна організація у сфері економіки, як правило, орієнтована на досягнення певного комерційного успіху, тобто отримання в результаті своєї діяльності доходу, який перевищував би сукупні виробничі витрати, у протилежному випадку виробничо-господарська діяльність не має сенсу.

Для досягнення певного рівня ефективності виробничо-господарської діяльності необхідно ретельно вивчати ринковий попит, зваживши зовнішні умови і власні можливості визначати і спроектувати конкурентоспроможні види продукції (товарів, послуг), якомога точніше спланувати потребу у виробничих ресурсах усіх видів, забезпечити їх постачання у належний час в необхідних обсягах, на високому професійному рівні організувати сукупний виробничий процес. Обов'язковою умовою забезпечення запланованого чи бажаного рівня ефективності виробництва є постійний моніторинг перебігу виробничих процесів, витрат ресурсів, виконання замовлень споживачів, фінансового стану підприємства і підсумкових показників економічної ефективності діяльності.

Визначальними чинниками ефективності виробництва є, перш за все, якісні характеристики персоналу і рівень менеджменту. Тому аналіз ефективності діяльності будь-якої організації доцільно починати з аналізу та оцінювання ефективності менеджменту персоналу.

Менеджмент персоналу як функція управління підприємством є складним, багатогранним процесом, що відбувається в часі та просторі. Якщо цей процес управляється менеджерами з сучасним розумінням ролі та значення людського чинника, з використанням світового досвіду, напрацьованого багатьма поколіннями науковців і керівників-практиків, то підприємство буде гарантовано забезпечене конкурентоспроможним персоналом. Такий персонал



не лише з успіхом вирішуватиме непрості поточні завдання виробництва, він буде надійною запорукою поступального розвитку підприємства, попри усі складнощі та зовнішні загрози.

Головним методом аналізу економічної ефективності менеджменту персоналу є метод порівняння. Його суть полягає у тому, що обирається низка економічно важливих показників діяльності організації, далі – кожен з цих показників оцінюється або на конкретну дату, або за конкретний робочий період, наприклад, за рік, квартал року, місяць, за робочий день тощо. Відтак, кожен окремий показник або групу взаємопов'язаних чи взаємодоповнюючих показників порівнюють залежно від мети аналізу:

- з запланованим рівнем;
- з досягнутим рівнем за декілька попередніх аналогічних періодів, тобто в динаміці;
- з аналогічними показниками інших організацій, зокрема, наскільки це можливо, з показниками конкурентів.

Розглянемо найважливіші показники, які можуть характеризувати економічну ефективність менеджменту персоналу на прикладі промислового підприємства.

Безумовно, до них належать показники: загальної продуктивності ( $I$ ), продуктивності праці ( $I_{np}$ ), продуктивності трудових ресурсів ( $I_{mp}$ ).

Важливою інформацією для оцінювання ефективності менеджменту персоналу є нижченаведені показники.

Виконання плану з обсягу товарної продукції ( $O_{mn}$ ):

$$O_{mn} = \frac{O_{mn1}}{O_{mn2}} \cdot 100, \quad (10.4)$$

де  $O_{mn1}$  – обсяг фактично виготовленої товарної продукції;  
 $O_{mn2}$  – запланований обсяг товарної продукції.

Виконання плану з обсягу реалізованої продукції ( $O_{pn}$ ):

$$O_{pn} = \frac{O_{pn1}}{O_{pn2}} \cdot 100, \quad (10.5)$$

де  $O_{pn1}$  – обсяг фактично реалізованої продукції;  
 $O_{pn2}$  – запланований обсяг реалізації продукції.

Виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції ( $D_{pn}$ ):

$$D_{pn} = \frac{D_{pn1}}{D_{pn2}} \cdot 100, \quad (10.6)$$

де  $D_{pn1}$  – сума фактично одержаного доходу;  
 $D_{pn2}$  – запланована сума доходу від реалізації продукції.

Виконання плану з прибутку ( $PP$ )

$$PP = \frac{PP_1}{PP_2} \cdot 100, \quad (10.7)$$

де  $PP_1$  – фактично одержаний балансовий прибуток;  
 $PP_2$  – запланована сума балансового прибутку.

Велике значення для характеристики ефективності менеджменту персоналу має система якісних показників, до якої належать наступні.

Рентабельність товарної продукції

$$P_T = \frac{PP_1}{C_T} \cdot 100, \quad (10.8)$$

де  $PP_1$  – фактично одержаний балансовий прибуток за звітний період;  
 $C_T$  – повна собівартість товарної продукції.

Рентабельність реалізованої продукції

$$P_p = \frac{PP_1^1}{C_p} \cdot 100, \quad (10.9)$$

де  $PP_1^1$  – прибуток, одержаний внаслідок реалізації продукції;  
 $C_p$  – повна собівартість реалізованої продукції.

Рентабельність витрат на персонал

$$P_n = \frac{PP_1}{B_n} \cdot 100, \quad (10.10)$$

де  $B_n$  – сукупні витрати на персонал за звітний період.

У процесі оцінювання ефективності менеджменту персоналу обов'язково слід аналізувати динаміку співвідношення балансового прибутку і сукупних витрат на оплату праці, а також як змінюється частка витрат на оплату праці у загальній сукупності витрат виробництва. Якщо за декілька суміжних періодів спостерігається позитивна динаміка співвідношення прибутку і витрат на персонал, прибутку і витрат на оплату праці, якщо зростає частка витрат на оплату праці у загальній сукупності витрат виробництва, то це свідчить про ефективність політики трудових доходів, про хорошу організацію оплати праці.

Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання маси прибутку, виконання планів виробництва товарної продукції, збільшення реалізації – усі ці показники відображають загалом високий рівень управління підприємством в цілому і, зокрема, високий рівень менеджменту персоналу.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев І. В. Управління ресурсним забезпеченням промислово-фінансових груп: монографія / І.В. Алексеев, М.К. Колісник, А.С. Мороз. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2007. – 132 с.
2. Балабанова Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга: Монография / Л. В. Балабанова, Е. К. Воробьева; Донецкий гос. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, Школа маркетингового менеджмента. – Донецк, 2004. – 212 с.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Изд-во МГУ, 1995. – 415 с.
4. Гримблат С. О. Стратегия управления персоналом (взгляд из будущего в будущее) / С. О. Гримблат, М. В. Воронов. – К. : Ника-Центр, 2004. – 190 с.
5. Ділова оцінка персоналу в умовах комп'ютеризації праці / Л. С. Вінарік та ін.; НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк : ІЕП НАНУ, 2001. – 48 с.

6. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / за ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К. : Ін-т. екон. прогнозув.; Фенікс, 2003. – 1008 с.
7. Еськов А. Л. Управление деловой карьерой: монография / А. Л. Еськов, В. С. Савельева. – Краматорск : Донбасская госуд. машиностроительная академия, 2005. – 438 с.
8. Заглинський А. О. Проблеми розвитку ринкових відносин у сфері зайнятості трудових ресурсів: монографія / А. О. Заглинський. – Рівне : ППФ “Волинські обереги”, 2002. – 399 с.
9. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та стимулювання: монографія / Д. Є. Козенков, В. Вашкелевич, К. М. Солошенко, Е. П. Якубова. – Дніпропетровськ: Системні технології, 2004. – 156 с.
10. Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення / Л. Колешня // Україна : аспекти праці. – 2003. – № 3. – С. 22 – 26.
11. Маргерисон Чарльз Дж. «Колесо» командного управління: путь к успеху через систему управления командой: пер. с англ. В. О. Шагоян. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 190 с.
12. Мороз А. С. Гармонізація сфер формування і використання корпоративної культури підприємств / А. С. Мороз // Економіка розвитку. – 2004. – № 3 (31). – С. 74 – 79.
13. Ноджак Л. С. Демографічні чинники формування і використання трудового потенціалу за ринкових перетворень: Монографія / Л. С. Ноджак. – Львів : НАН України, Ін-т регіональних досліджень, 2004. – 188 с.
14. Організаційна поведінка: навч. посібник для самостійного вивч. дисципліни / Л. М. Савчук та ін.; Київ. нац. економ. ун-т. – К. : КНЕУ, 2001. – 249 с.
15. Організаційна поведінка: підручник / Дон Гелрігел, Джон В. Слокум-молодший, Р. В. Вудмен, Н. Сью Бренінг: пер. з англ. І. Тарасюк та ін. – К. : Основи, 2001. – 726 с.
16. Пунько Б. М. Організаційна культура як ключовий елемент управління персоналом та суспільними відносинами / Б. М. Пунько // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Механізми реалізації регіональної політики. Зб. наук. пр. Ін-ту регіональних досліджень НАН України. – Львів : НАН України, Ін-т регіональних досліджень, 2003. – Випуск 2 (XL), Ч. 2. – С. 188 – 191.
17. Пустовая В. В. Методология управления персоналом по курсу «Управление персоналом»: Текст лекций / В. В. Пустовая // Харьковский гос. эконом. Ун-т. – Харьков : ХГЭУ, 2002. – 58 с.
18. Савченко В. Методологічні основи визначення потреби у кваліфікованих кадрах. / В. Савченко // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 4. – С. 23 – 29.
19. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологічна оцінка ефективності та принципи регулювання: монографія / М. В. Семикіна // Кіровоградський нац. техн. ун-т. – Кіровоград : МАВІК, 2004. – 124 с.
20. Семикіна М. В. Регулювання конкурентоспроможності у сфері праці: монографія / М. В. Семикіна // Кіровоградський нац. техн. ун-т. – Кіровоград : МАВІК, 2004. – 145 с.
21. Солдатенко М. Професійні кадри – запорука ефективного виробництва. / М. Солдатенко // Україна: аспекти праці. – 2004. – № 8. – С. 15 – 16.
22. Стратегическое управление персоналом / под ред. и с предисл. Лысенко Ю. Г. – Донецк : Юго-Восток, 2002. – 195 с.
23. Управление персоналом / И. П. Продиус, Т. А. Владимирова, Д. В. Запорожан, Ю. И. Продиус; Одес. нац. политех. ун-т, Инженерная акад. – Одесса : Одесский медуниверситет, 2001. – 250 с.
24. Хае Г. Л. Корпоративная культура и ценности человека / Г. Л. Хае, О. А. Медведева // Донбас. гос. машиностроительная акад. – Краматорск, 2001. – 267 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**ТОРКАТЮК** Володимир Іванович  
**ШУТЕНКО** Андрій Леонідович  
**КОНЕНКО** Віталіна Володимирівна

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
з дисципліни

**«МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ»**

(для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності  
8.03050901 «Облік і аудит»)

Відповідальний за випуск *В. І. Торкатюк*

Редактор *О. В. Тарасюк*

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2011, поз. 146 Л

---

Підп. до друку 09.03.2012 р.

Формат 60×84/16

Друк на ризографі.

Ум. друк. арк. 4,5

Тираж 50 пр.

Зам. №

---

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@ksame.kharkov.ua](mailto:rectorat@ksame.kharkov.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011 р.